

Trabajo Fin de Grado

Administración y Dirección de Empresas

Formación para el empleo desde el ámbito de las
empresas de trabajo temporal. Un estudio de caso.

Autor/es

Andrea Pardo Colio

Director/es

José Alberto Andrés Lacasta

Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Zaragoza
2016

Autor del trabajo: Andrea Pardo Colio

Director del trabajo: José Alberto Andrés Lacasta

Título del trabajo: Formación para el Empleo desde el ámbito de las empresas de trabajo temporal. Un estudio de caso.

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

El presente trabajo se centra en la formación, y, más concretamente, en la formación para el empleo en las empresas de trabajo temporal. El objetivo principal del trabajo es estudiar qué es la formación para el empleo y qué supone para las organizaciones. Se tratará, por tanto, de hallar evidencias que muestren que la formación es un elemento estratégico que utilizan las organizaciones para mejorar el rendimiento de sus empleados y obtener de ese modo ventajas competitivas.

Para llevar a cabo el trabajo se han utilizado varias metodologías. Por un lado, se ha elaborado un análisis de fuentes secundarias y un análisis DAFO. Y por otro lado, se ha realizado un estudio comparado del Grupo Faster con Selectiva E.T.T y Adecco España. Para esto último, se han realizado entrevistas en profundidad a consultores de las empresas comparadas.

Palabras clave: Formación para el empleo, empresas de trabajo temporal, Grupo Faster, Selectiva E.T.T, Adecco España.

ABSTRACT

The present work is focused on training, and more specifically, on the job training in temporary employment companies. The aim of this dissertation is to study the job training and what it means for organizations. Therefore, the idea is to seek evidences showing that training is a strategic element used by organizations to improve the performance of his employees, gaining competitive advantage in this way.

During the development of the project, several methodologies have been used. On the one hand, an analysis of secondary sources and a DAFO analysis have been performed. On the other hand, a comparison among Faster Group, Selectiva ETT and Adecco Spain has been made. For this, interviews have been done to consultants working for these companies.

Keywords: Training for employment, temporary employment, Faster Group, Selective E.T.T, Adecco Spain.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO	6
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	8
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	10
1. DEFINICIÓN DE FORMACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN	10
2. SISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL.....	12
2.1. Subsistema de Formación para el Empleo.....	15
2.2. Subsistema de Formación Profesional Inicial/Reglada.....	22
3. METODOLOGÍAS DE FORMACIÓN	25
CAPÍTULO IV. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	28
1. ¿POR QUÉ ELIJO FASTER?	28
2. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE FASTER	29
4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	31
5. ORGANIGRAMA DEL GRUPO FASTER	31
6. LA FORMACIÓN EN FASTER.....	32
6.1. Introducción de la formación en el grupo	33
6.2. Tipos de formación ofertados por Faster.....	36
6.3. Datos reales del Grupo Faster	38
6.4. Comparación entre empresas de RR.HH.....	40
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	45
7.1. Análisis del Entorno General	45
7.2. Análisis del Entorno Específico.....	47
7.3. Análisis DAFO	50
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	58
WEBGRAFÍA	58
LEGISLACIÓN.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Marco Institucional de la Formación Profesional para el Empleo.....	13
Figura 3.2. Instrumentos de formación para el empleo.....	17
Figura 3.3. Porcentaje de bonificación en el crédito disponible.....	18
Figura 4.1. Organigrama del Grupo Faster.....	32
Figura 4.2. Propuestas de Formación del Grupo Faster.....	39
Figura 4.3. Actividad económica de la población extranjera.....	47
Figura 4.4. Análisis DAFO Faster E.T.T.....	51
Figura 4.5. Total de empresas que realizan formación.....	54

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la formación para el empleo que ofertan las empresas de trabajo temporal. Para ello, se ha realizado en primer lugar, un estudio teórico de la formación como política estratégica de Recursos Humanos y, en segundo lugar, se ha realizado un estudio de caso comparado entre empresas del sector. Este último estudio se ha centrado en el análisis de una filial del Grupo de Recursos Humanos Faster dedicada al trabajo temporal. Concretamente, la filial se denomina Faster E.T.T. No obstante, para el análisis también se han considerado otras filiales del grupo que prestan servicios de formación.

He elegido este tema por varias razones: en primera instancia, porque lo considero un tema interesante para la sociedad, pues en mi opinión, la formación proporciona multitud de beneficios a quien tiene relación con ella. Por ejemplo, ofrece beneficios al empleado a través de la mejora de sus capacidades y de su satisfacción laboral, o a la empresa aumentando sus ventajas competitivas frente a los rivales.

En segunda instancia, lo he escogido porque en este momento la formación para el empleo y, en concreto, en las empresas de trabajo temporal, está poco analizada. Por tanto, me resulta interesante poder aportar algún resultado de mi análisis. Y, en tercera y última instancia, lo he escogido porque tras la realización de mis prácticas en Faster E.T.T. puedo dar información en primera persona de la formación llevada a cabo por la empresa.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, existen varios objetivos por los que se ha llevado a cabo el trabajo. El primero está relacionado con ofrecer toda la información relevante del análisis de formación para el empleo, tanto a la empresa analizada como a sus rivales, a los trabajadores o a la sociedad en general. El segundo consiste en corroborar si el estudio teórico realizado se adecúa tanto a la realidad de la empresa estudiada, como a la de sus rivales. Finalmente, el tercer objetivo es conocer la opinión de los investigadores acerca de la interrelación entre formación y trabajo temporal¹.

¹ “El desarrollo de competencias reviste una mayor importancia para los trabajadores y trabajadoras temporales”. (Gesa Münchhausen, 2008: El desarrollo de competencias mediante el aprendizaje durante el trabajo temporal).

Para cumplir estos objetivos, el estudio se ha dividido en tres bloques fundamentales:

- En el primero, se ha contextualizado teóricamente la formación como elemento estratégico en las políticas de recursos humanos. Para ello, se ha definido qué supone el concepto de formación para autores de renombre, y se ha detallado en qué consiste la formación para el empleo. Para esto último, se ha descrito el sistema de formación profesional y sus dos subsistemas: el de formación para el empleo o no reglado y el inicial o reglado. Además, se ha finalizado este bloque estudiando las metodologías de formación más utilizadas por las organizaciones.
- En el segundo bloque, se ha realizado un estudio de caso comparado que se ha centrado en el análisis de la filial de trabajo temporal del Grupo Faster. Este estudio ha servido para corroborar toda la información analizada en el primer bloque. Para llevarlo a cabo, se ha realizado un estudio individualizado del grupo Faster y un estudio comparado entre la empresa analizada y otras empresas del sector. En el análisis individualizado, se ha presentado a la empresa y se ha definido su relación con la formación. Por último, se ha llevado a cabo un análisis estratégico en el cual se ha estudiado el entorno general, el entorno específico y un análisis de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la empresa.
- El tercer bloque consta de unas conclusiones que reflejan, entre otras cosas, la importancia de la formación como elemento estratégico para las organizaciones, o las consecuencias que las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas presentan en la empresa estudiada.

Algunas de las ideas que se han extraído tras el estudio han sido las siguientes: en primer lugar, la formación se puede definir como un elemento estratégico, que genera ventajas competitivas a las organizaciones. En segundo lugar, el sector de las empresas de trabajo temporal sigue creciendo, debido al auge de contratos temporales durante el periodo de crisis económica, a pesar de ser un sector con una fuerte competencia y unos altos costes de gestión. Finalmente, el entorno cambiante y globalizado ha supuesto la creación de nuevas tecnologías que deben ser adoptadas por las empresas de trabajo temporal.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

En este capítulo, se va a explicar la metodología utilizada para llevar a cabo el presente trabajo. Para ello, se tendrán en cuenta las técnicas de recogida de información que han permitido su elaboración. Principalmente, para la elaboración del trabajo, se ha realizado un análisis exhaustivo de fuentes secundarias. Este análisis tiene un carácter cuantitativo. Además, se ha realizado un análisis estratégico, que estudia el entorno general, el entorno específico y las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa y del entorno. Finalmente, para corroborar los elementos analizados, se ha complementado el estudio mediante la realización de tres entrevistas personales semidirectivas de carácter cualitativo. En las líneas siguientes, se procede a desarrollar cada técnica en profundidad. Se han desarrollado dos líneas de trabajo, una cuantitativa que se ha fundamentado en realizar fuentes secundarias

En primer lugar, el estudio se ha basado principalmente en el análisis de fuentes secundarias. Estas fuentes proporcionan un carácter cuantitativo y permiten obtener información de relevancia para el análisis. Las fuentes utilizadas son las siguientes: El Instituto Nacional de Estadística que proporciona datos de mercado laboral, de educación o de la sociedad en general durante varios años; La Fundación Tripartita para la formación para el empleo, que proporciona información acerca de la formación para el empleo, los empleados o las empresas que ofrecen formación; El Boletín Oficial del Estado, que ofrece formación sobre las normativas vigentes o derogadas; El Servicio Público de Empleo Estatal, que ofrece datos de diversos años sobre empleo; El Instituto Aragonés de Fomento; Bases de datos de empresas; O diversos periódicos que muestran acontecimientos de relevancia ocurridos.

En segundo lugar, se ha realizado un análisis estratégico. Este análisis tiene el objetivo de estudiar datos referentes a factores externos e internos que afectan a la organización analizada, tanto en el momento actual o en el futuro. Para estudiar los factores externos, se ha realizado un análisis del entorno general y para estudiar los factores internos, se ha llevado a cabo un estudio del entorno específico. Además, estos análisis se han apoyado con un DAFO, cuyo objetivo es estudiar las debilidades y fortalezas de la organización y las amenazas y oportunidades del entorno que influyen en la misma.

Finalmente, como ya se ha comentado, se han llevado a cabo tres entrevistas personales semidirectivas. La primera de ellas tuvo lugar en el mes de diciembre, y las otras dos en abril. Dichas entrevistas tienen la siguiente forma:

En cuanto a la composición de los entrevistados, se escogió a un público variado, con objeto de obtener diferentes opiniones. Primero, se entrevistó al actual consultor y comercial de Faster E.T.T en la delegación de Zaragoza. Y después, para obtener una visión de la competencia y poder comparar los resultados de Faster E.T.T, se entrevistó tanto a la antigua consultora y comercial de Adecco España en la delegación de Aragón, como al antiguo consultor y comercial de Adecco España en la delegación de Aragón y actual consultor de Selectiva E.T.T.² [*en la figura 4.1. del anexo 4 se encuentra el perfil profesional de cada entrevistado*].

En lo referente a la composición de la entrevista, ésta consta de once preguntas semiabiertas que se escogieron de antemano y que se pueden consultar en el *anexo 4*. A raíz de las respuestas a las preguntas, surgieron espontáneamente comentarios que también aportaron cierta relevancia al estudio.

Finalmente, los resultados de las entrevistas fueron transcritos y llevados al presente estudio a modo de comentarios o reflexiones. Estas reflexiones se incluyen a lo largo del trabajo.

² Por motivos de confidencialidad, los nombres y apellidos de los entrevistados han sido omitidos.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

El objetivo de este punto es crear un marco teórico de la formación y sobre todo de la formación para el empleo, como estrategia en las políticas de Recursos Humanos. Para ello, este capítulo se ha dividido en tres apartados. El primero sirve de introducción y trata de explicar cómo realizar un programa de formación. El segundo apartado, se centra en desarrollar el Sistema de Formación profesional. Y en el tercero, se han desarrollado las metodologías necesarias para la formación.

1. DEFINICIÓN DE FORMACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN

Para comprender en qué consiste la formación, se puede hacer referencia a la definición que dos autores de renombre del sector de los recursos humanos (Simón L. Dolan y Luis R. Gómez-Mejía) ofrecen en sus escritos. Una vez referenciado, se va a explicar qué importancia tiene dicha formación desde el punto de vista estratégico en la organización y además, cuáles son las etapas que permiten a las organizaciones desarrollar un programa de formación.

Así, el doctor en recursos humanos, Simon L. Dolan considera que: *“La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”*³.

A esta definición, se añade la idea del autor de buscar formación cuando una deficiencia de rendimiento pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades o actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio. Ya que el fin principal de la formación y el desarrollo no es otro que eliminar las deficiencias de rendimiento que hacen que los empleados sean menos productivos de lo deseado.

³ Dolan L. Simon (2007) “La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”.

Por otro lado, Gómez-Mejía, Doctor Honoris Causa en el campo de los recursos humanos, define formación como *“El proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento, mientras que el desarrollo es un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitara en el futuro”*⁴.

Como se puede apreciar, la idea que los dos autores tienen sobre la formación es similar, ya que ambos creen que la formación es un medio para corregir las deficiencias para la mejora del rendimiento. Sin embargo, Gómez-Mejía, al contrario de Simon Dolan, diferencia la formación y el desarrollo, haciendo hincapié en que la formación tiene como objetivo resolver el déficit actual de habilidades del individuo mientras que el desarrollo tiene como objetivo que la organización se prepare para el futuro.

Por lo tanto, la formación se puede considerar un medio adecuado para la organización ya que desde el punto de la estrategia ayudará a los empleados a adquirir habilidades que serán imprescindibles en épocas de crecimiento empresarial⁵ o de declive, al mismo tiempo que aumentará el compromiso que dichos empleados tienen con la organización.

Para llevar a cabo la formación es necesaria la realización de un plan de formación para los empleados de la organización. El plan de formación se puede definir como la unión de todas las actividades que mejoran el rendimiento presente o futuro de la organización, aumentando la capacidad a través de la mejora de sus conocimientos.

A continuación, se muestran las fases que lleva a cabo cualquier organización para implementar un plan de formación entre sus empleados.

- En primer lugar se debe llevar a cabo una evaluación de las necesidades de formación. Esto decir, contestar a preguntas como: ¿Con qué objetivo necesito formar a mis empleados?, ¿Qué empleados van a formarse? O ¿En qué habilidades quiero formarlos?

⁴ Gómez-Mejía, Luis R. (2008) “Gestión de Recursos Humanos”.

⁵ “La formación continua a lo largo de la vida profesional cumple un papel esencial para mantener actualizados los conocimientos de la fuerza de trabajo”. (Caparros et. Al, 2009: Análisis de la incidencia y duración de la formación laboral financiada por las empresas y trabajadores).

- En segundo lugar se deberá realizar la planificación. Para ello se deberán tener en cuenta: Quien recibe la formación; Quién imparte la formación; Qué medios se utilizarán; A qué grado de aprendizaje se quiere llegar con la formación; Lugar en el que llevar a cabo la formación.
- En tercer lugar, se llevará a cabo el desarrollo de la formación.
- Y, en cuarto y último lugar se deberá realizar una evaluación del programa de formación. En este punto se deberá razonar sobre cómo ha sido el programa de formación con preguntas como: ¿Qué piensan los participantes del programa de formación?, ¿Han adquirido los conocimientos y habilidades que se habían fijado? (ver anexo 1)

En resumen, la formación proporcionará al empleado conocimientos para mejorar sus aptitudes y su rendimiento, al mismo tiempo que le ayudará a superar sus deficiencias y mejorar su calidad de vida en el trabajo.⁶ Además, el plan de formación proporcionará un esquema sobre los puntos que deberán tener en cuenta para llevar a cabo la formación.

2. SISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL

En este punto, se va a tratar de explicar el Sistema de Formación profesional y los dos subsistemas que lo componen: subsistema de formación para el empleo o no reglado y subsistema inicial o reglado. Para ello, se va a definir donde se encuentran regulados, así como las diversas entes le ayudan en su función.

Así pues, para el desarrollo del punto es necesario basarse en la definición y distinción que la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo⁷ proporciona sobre formación y sobre el Sistema de Formación para el Empleo.

⁶ *“It is a commonly held and not unreasonable belief that an increase in job satisfaction results in improved performance”.* (Michael Armstrong: Armstrong’s handbook of human resource management practice)

⁷ La Fundación Tripartita, es una fundación sin ánimo de lucro, del sector público, integrada por las organizaciones empresariales CEOE y CEPYME, los sindicatos CCOO, UGT y CIG y la Administración General del Estado representada por el SEPE. Esta fundación, impulsa la formación entre empresarios y trabajadores para responder a las necesidades del mercado de trabajo.

Por un lado, la Fundación Tripartita, a partir de ahora FTPE, ofrece la siguiente definición sobre formación: *“La formación es una herramienta valiosa que diferencia a las organizaciones en el mercado laboral”*.

Como vemos, la FTPE cree que la formación es un elemento valioso y por ello, cada año, la FTPE tiene el objetivo de ayudar a un mayor número de empresas y trabajadores a acceder al Sistema de Formación Profesional.

Además, la FTPE define el Sistema de Formación para el Empleo y detalla la finalidad que dicho sistema tiene para el trabajador y para la empresa. Así pues, según la FTPE, *“La Formación Profesional en España está integrada por dos sistemas, el Sistema de Formación Profesional Reglada o inicial, que depende del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y de las Comunidades Autónomas y el Sistema de Formación para el Empleo, vinculado al Ministerio de Empleo y Seguridad Social y a las Comunidades Autónoma. Además, El Sistema de Formación para el Empleo tiene la misión de formar y capacitar a las personas para el trabajo y actualizar sus competencias y conocimientos a lo largo de su vida profesional”*.

Figura 3.1. Marco Institucional de la Formación Profesional

	FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SISTEMA EDUCATIVO	FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO
LEGISLACIÓN Y PLANIFICACIÓN	Ministerio de Educación Comunidades autónomas	Ministerio de Empleo y Seguridad Social Comunidades autónomas
GESTIÓN	Ministerio de Educación Comunidades autónomas	Servicio Público de Empleo Estatal Comunidades autónomas y otras administraciones públicas

Fuente: CEDEFOP. Informe situación formación profesional 2011

Además, las finalidades que tiene el Sistema de Formación para el Empleo varían entre trabajador y empresa. En lo referente a la finalidad para el trabajador destacarían la mejora de las competencias profesionales e itinerarios de empleo y formación y, la mejora de la empleabilidad de trabajadores con mayores dificultades. Y las finalidades que tiene para la empresa son entre otras, contribuir a la mejora de la productividad y competitividad de las empresas, atender a los requerimientos del mercado de trabajo y a las necesidades de las empresas, proporcionando a los trabajadores las competencias, los conocimientos y las prácticas adecuados y obtener bonificación para la Empresa en materia de Formación.

Por otro lado, otras definiciones que se han hallado sobre la Formación Profesional y de relevancia son la de La Organización Internacional del Trabajo⁸ (OIT) o la de González Rodríguez⁹.

La OIT define la Formación Profesional como *“Todos los modos de formación que permiten adquirir o desarrollar conocimientos técnicos y profesionales, ya sea que se proporcione dicha formación en la escuela o en el lugar de trabajo...”*

Asimismo, González Rodríguez, en su libro “El Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional”, desarrolla la misma idea que la Fundación Tripartita sobre el Sistema de Formación Profesional, pues lo define como *“un conjunto de dos subsistemas el que emana del Sistema Educativo, conocido como FP Reglada o Inicial o el perteneciente al sistema educativo y el subsistema de FP para el Empleo que depende de la administración laboral”*.

La idea de González sobre Formación Profesional es que fue creada para encontrar una mayor polivalencia y adaptación de los trabajadores, así como una mayor flexibilidad en sus competencias profesionales. Y también, para dar respuesta al declive del modelo gremial.

⁸ La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la única agencia 'tripartita' de la ONU que reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros a fin de establecer las normas. <Disponible en: <http://www.ilo.org> >

⁹ GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, F. (2011). El Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional.

2.1. Subsistema de Formación para el Empleo

Como ya se ha comentado previamente, la Formación para el Empleo se divide en dos subsistemas. En este apartado, se va a comentar el primer subsistema. Para ello, se van a utilizar esquemas que sirvan de base para comprender de qué trata este subsistema, cuál es su funcionamiento y qué entidades lo apoyan.

El subsistema de Formación Profesional para el empleo o no reglado, está regulado por el Real Decreto 395/2007¹⁰, del 23 de marzo y por la Ley Orgánica 30/2015, de 9 de septiembre¹¹ que se creó tras la derogación de la Ley Orgánica 5/2002, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional. Estas leyes serán mencionadas en detalle más adelante y servirán de base para el desarrollo del apartado.

Como se observa en la *Figura 3.1. Marco institucional de la Formación Profesional para el Empleo*, este subsistema de Formación no reglado está regulado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, a través del Servicio Público Estatal, y las Comunidades Autónomas. Sin embargo, es la Fundación Tripartita para la Formación para el Empleo, ya comentada previamente, la que gestiona los fondos recaudados para la Formación Profesional para el Empleo, en el ámbito estatal. En la FTPE participan varias entidades: las administraciones, los sindicatos y las patronales que acuerdan los convenios colectivos.

Como se ha comentado en el párrafo anterior este subsistema está regulado nacionalmente por el Servicio Público de Empleo Estatal, a partir de ahora SEPE. Por esto, las funciones que el SEPE lleva a cabo para la Formación Profesional son:

- Programar y gestionar los planes de formación dirigidos a trabajadores con empleo.

¹⁰ España. Orden TAS/2307/2007, de 27 de julio, por la que se desarrolla parcialmente el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo en materia de formación de demanda y su financiación.

¹¹ España. Ley Orgánica 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral.

- Aplicar el Plan Nacional de Escuelas-Taller, Casas de Oficios y Talleres de Empleo.
- Programar y gestionar programas específicos establecidos por el Servicio Público de Empleo Estatal para formar a personas con necesidades de formación específicas o que tengan dificultad para encontrar un empleo.
- Programar y gestionar acciones formativas que incluyan acuerdos de contratación destinados principalmente a los demandantes de empleo.

Además, a escala regional, las Comunidades Autónomas pueden realizar las siguientes acciones:

- Programar, ordenar, gestionar, administrar e inspeccionar la formación para el empleo en su área geográfica.
- Autorizar y validar los cursos organizados por centros adheridos.
- Registrar los centros adheridos y expedir certificados de profesionalidad.

Asimismo, a nivel local, los Ayuntamientos también tienen sus propias iniciativas para la formación y promueven escuelas-taller, casas de oficios y talleres de empleo, de las cuales hablaremos más adelante.

A continuación, se va a proceder a explicar qué instrumentos y acciones promueven la formación para el empleo a empresas trabajadores. Para ello, se va a emplear un cuadro que resuma todos los instrumentos.

Tal y como se observa en *la figura 3.2 Instrumentos de formación para el empleo*, existen cuatro tipos de acciones formativas: formación de demanda, formación de oferta, formación en alternancia al empleo y acciones de apoyo.

Figura 3.2. Instrumentos de formación para el empleo



Fuente: elaboración propia

La primera de las acciones es la formación de demanda o formación programada por las empresas. Esta formación, está regulada por la Orden TAS 2307/2007 y gestionada por el Servicio Público de empleo Estatal y la Fundación Tripartita para la Formación del Empleo. Este tipo de formación es impartida a través de acciones formativas de las empresas y debe estar relacionada con la actividad que realice la empresa. La formación de demanda, realiza ofertas de formación a ocupados y a desempleados, además de otras iniciativas como el Permiso individual de formación¹², la formación de empleados públicos, la formación desarrollada por centros y entidades de iniciativa privada y la formación de personas en situación de privación de libertad y militares de tropa y minería.

El objetivo que tiene esta formación es dar respuesta inmediata a necesidades cambiantes de los sectores y reforzar así su capacidad de innovación, además de satisfacer las necesidades de adaptación, cualificación y empleabilidad de los trabajadores.

¹² El PIF es una autorización de la empresa para que el trabajador disponga de horas laborales para realizar formación. Estos permisos, reconocen la formación del empleado mediante un título oficial, sin coste para la empresa para la que trabajan.

En este sistema de formación, participan tres entidades que son: la entidad organizadora, la entidad de formación y la empresa o grupo de empresas.

En la formación de demanda se beneficia a dos elementos. El beneficiario de la financiación (empresas con centros de trabajo en el territorio estatal que cotizan). Y el beneficiario de la formación (trabajadores asalariados, trabajadores que accedan al desempleo durante el periodo de formación, trabajadores en periodo de no ocupación o los afectados por medidas temporales de suspensión de contrato.)

Algo relevante es que en este tipo de formación, las empresas pueden participar organizando por sí mismas la acción formativa, mediante sus propios medios o contratando a una entidad impartidora o por el contrario, encomendando la formación a un agente externo. Además, la entidad deberá contratar a la entidad de formación acreditada y/o inscrita que imparta acciones formativas.

Además de todo lo que se ha desarrollado previamente sobre la formación programada por las empresas, un dato relevante es que todas aquellas organizaciones que realicen este tipo de acción formativa, podrán ser bonificadas. Esta bonificación podrá ser una oportunidad para que las empresas lleven a cabo acciones formativas. El cálculo de la bonificación, estará determinado por el importe menor de los siguientes:

- Máximo bonificable determinado por los módulos económicos máximos según normativa
- Costes incurridos en el desarrollo de la formación.
- Crédito disponible para acciones= Cuantía ingresada por FP x % bonificación (ver *figura 3.3. Porcentaje de bonificación en el crédito disponible*)

Figura 3.3. Porcentaje de bonificación en el crédito disponible



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se va a comentar la segunda de las acciones, la Formación de oferta. La formación de oferta abarca tanto a trabajadores ocupados como a desempleados. Ésta formación también es gestionada por el SEPE y la Fundación Tripartita. Y, está constituida por diferentes iniciativas como: Acciones de formación para desempleados, planes de formación para trabajadores ocupados, acciones con compromiso de contratación, programas específicos u otras modalidades de formación.

La tercera acción formativa, está compuesta por la formación en alternancia. Esta formación contemplada en el artículo 26 del Real Decreto 395/2007, pretende compatibilizar la formación con la práctica profesional en el puesto de trabajo. Y como las anteriores, es gestionada por el SEPE y las CCAA.

La formación en alternancia está formada por:

- Contratos para la formación y el aprendizaje (contemplados en el Real Decreto 1529/2012)
- Programas públicos de empleo-formación. Este tipo de programas se imparten en escuelas-taller, casas oficio y talleres de empleo

Las escuelas-taller y las casas de oficios están diseñadas para jóvenes desempleados de entre 16 y 25 años, y los talleres de empleo para personas mayores de 25 años con dificultad para encontrar trabajo, parados de larga duración y grupos especiales.

En cuarto lugar, se encuentran las acciones de apoyo y acompañamiento a la formación.

Estas acciones están constituidas por:

- Investigaciones sectoriales y multisectoriales
- Innovaciones en productos y métodos formativos
- Información y orientación.

Y, por último, se hallan otras actuaciones de formación que son financiadas:

- Formación del personal de las Administraciones Públicas (gestionada por el Instituto Nacional de Administraciones Públicas)
- Recualificación de personas que agotaron la prestación por desempleo.

En cuanto a lo que se refiere a la financiación de la Formación Profesional para el empleo, los fondos recaudados provienen principalmente de la cuota de Formación Profesional.

- 0,7% de la masa salarial, de la cual 0,6% es pagada por las empresas y 0,1% por los empleados. Esta recaudación se lleva a cabo a través de la Seguridad Social.
- Ayuda del Fondo Social Europeo y aportación de las Administraciones Públicas distribuida por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

Como se ha comentado, es la Fundación Tripartita quien gestiona los fondos recaudados para la Formación. En la *figura 8.1 del anexo 8* se muestra el porcentaje de fondos destinado a cada entidad de formación de la Fundación en 2012.

A continuación, se va a hacer una pequeña referencia a la Ley Orgánica que supuso la introducción de la Formación profesional para el empleo, tal y como se conoce ahora.

De este modo, aunque la ley que actualmente regula el Sistema de formación profesional para el empleo, como se ha nombrado previamente, es la Ley Orgánica de 30/2015, de 9 de septiembre, su predecesora, la anterior Ley Orgánica 5/2002¹³, de las cualificaciones y de la Formación profesional, fue imprescindible para la Formación profesional. Se puede decir que ésta última es relevante pues fue la primera ley que dio la definición al Sistema de Formación profesional e introdujo elementos necesarios para regular la Formación profesional. Se trata de elementos como el Sistema Nacional de Cualificaciones o el Instituto Nacional de Cualificaciones.

La Ley Orgánica del 5/2002, definió la formación profesional como: *“El conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempleo cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica, incluyendo las enseñanzas propias de la formación profesional reglada, las acciones de inserción y reinserción laboral de los trabajadores, así como las orientadas a la formación continua en las empresas, que facilitan la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales”*

¹³ España. *Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional*. BOE, de 20 de junio de 2002, núm. 147, p. 22437 a 22442.

Además, fue en esta ley donde se definen por primera vez tanto los principios del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional (SNCFP) como las acciones que lleva a cabo dicho sistema.

A los efectos de esta Ley se entiende por Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional (SNCFP): *“El conjunto de instrumentos y acciones necesarios para promover y desarrollar la integración de las ofertas de la formación profesional, a través del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, así como la evaluación y acreditación de las correspondientes competencias profesionales, de forma que se favorezca el desarrollo profesional y social de las personas y se cubran las necesidades del sistema productivo”*.

Así, el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP), definido en el párrafo anterior, según la ley 30/2015, de 9 de septiembre, será el encargado de ordenar las profesiones identificadas en el sistema productivo en función de las competencias apropiadas para el ejercicio profesional que sean susceptibles de reconocimiento y acreditación. El catálogo, incluirá el contenido de la formación profesional asociada a cada cualificación, tendrá estructura modular y constituirá la base para elaborar la oferta formativa de los títulos y los certificados de profesionalidad.

Además, El Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL) determinará, elaborará y mantendrá actualizado el CNCP, así como el debido Catálogo Modular de Formación Profesional. De acuerdo a la ley Orgánica 5/2002, el INCUAL es: *“El instrumento técnico, dotado de capacidad e independencia de criterios, que apoya al Consejo General de Formación Profesional para alcanzar los objetivos del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional.”*

A continuación, se va a proceder a definir las funciones y la estructura del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales. Además, se aportará una figura que muestre las 26 familias profesionales en relación con su nivel de cualificación.

Así, algunas de los fines que tiene el CNCP son entre otros:

- Adecuar la formación profesional a los requerimientos del sistema productivo.
- Integrar las ofertas de formación profesional.

- Ejercer como referente para la evaluación y el reconocimiento de las competencias adquiridas.
- Promover la formación a lo largo de la vida.
- Fomentar una mejor cualificación de la población activa.
- Mejorar la información y la orientación profesionales.
- Potenciar la calidad y evaluación del SNCFP.

En lo referente a la estructura del Catálogo, éste se organiza en familias profesionales y niveles. Por ello, se han originado 26 familias profesionales. Estas familias se definen en función de la afinidad de la competencia profesional y de los puestos de trabajo. Además de las 26 familias, el Catálogo también distingue cinco niveles de cualificación. *(ver anexo 6, figura 6.1. Familias Profesionales y Niveles de Cualificación)*

Otro elemento relevante en la estructura del Catálogo es la modulación formativa. Así, el Catálogo Modular de Formación Profesional es el conjunto de módulos formativos asociados a las diferentes unidades de competencia de las cualificaciones profesionales. Este elemento, proporciona un referente común para la integración de las ofertas de formación profesional.

2.2. Subsistema de Formación Profesional Inicial/Reglada

Una vez analizado el Subsistema de Formación Profesional para el Empleo, se va a proceder a analizar el Subsistema de Formación Profesional Inicial. Este subsistema se va a desarrollar con menos profundidad pues no tiene excesiva relevancia en el estudio de caso posteriormente realizado. A pesar de esto, se van a dar unas pautas breves para comprender este subsistema y el resto de información relevante se podrá encontrar en el anexo 7.

En primera instancia, se podría decir que en España no fue hasta 1955 cuando la Ley Industrial inició el diseño de la Formación Profesional. Pero no es hasta 1970 cuando se aprueba una ley que intentó introducir una reforma profunda, la Ley General de Educación.

Con la entrada de España a la UE en 1985, empezó a cambiar la percepción de la formación ya que se comenzó a dar importancia a conceptos como formación a lo largo de la vida o la relación entre formación y empleo.

En 1990 entró en vigor una nueva ley, la Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE). Esta nueva ley tenía algunos principios básicos como la unificación del BUP y la Formación Profesional (FP) en un único tronco común y, a su vez evitar que la FP siguiera teniendo un rol secundario. Esta ley trajo novedades como extender la escolaridad obligatoria hasta los 16 años, dividir la Formación Profesional en dos grados: medio y superior, llevar a cabo formación en Centros de Trabajo, con duración variable y de carácter evaluable, normalmente al final de cada ciclo formativo o prolongar dos años más los estudios obligatorios generales y puso la condición de haber obtenido el Graduado en Educación Secundaria Obligatoria (ESO) para acceder al primer nivel de FP. Sin embargo, estos hechos solo llevaron al retraso en la incorporación de los jóvenes al mercado laboral.

Así, la estructura del sistema educativo español derivó en los siguientes grupos:

Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Secundaria Obligatoria (ESO), Bachillerato, Formación profesional, Enseñanzas de idiomas, Enseñanzas artísticas, Enseñanzas deportivas, Educación de personas adultas y Enseñanza universitaria.

La Educación Primaria y la Secundaria Obligatoria constituyen la educación básica. Además, la Educación secundaria se compone de la Educación Secundaria Obligatoria y de la Educación secundaria postobligatoria (Bachillerato, ciclos de formación profesional de grado medio, artes plásticas y diseño y enseñanzas deportivas)

Por último, la Educación superior engloba la enseñanza universitaria, las enseñanzas artísticas superiores, los ciclos de formación profesional de grado superior, las enseñanzas profesionales de artes plásticas y diseño, y las enseñanzas deportivas de grado superior.

Dentro de los diferentes niveles de Formación Profesional se hallan tres, la Formación profesional, los ciclos de grado medio y los ciclos de grado superior.

- Formación profesional de nivel básico: se denomina Formación básica a los ciclos formativos con una duración de 2 años, reservados a individuos que no han terminado la ESO y pretenden continuar su estudio hacia la Formación Profesional. Estos ciclos, sustituyen a los Programas de Calificación Profesional Inicial (PCPI).
- Ciclo grado medio: estos ciclos están dirigidos a personas mayores de 16 años que obtengan el título en Educación Secundaria Obligatoria o certificado equivalente. A su finalización, el alumno obtendrá el derecho a un título técnico. En el curso 2014-2015, el número de alumnos que cursaron un ciclo de grado medio ascendió hasta 350.250¹⁴, un 5,34% más que en el curso anterior.
- Ciclo grado superior: estos ciclos están dirigidos a alumnos mayores de 17 años que hayan obtenido el título de Bachiller. A su finalización, el alumno obtendrá el derecho a un título técnico superior. En el curso 2014-2015, el número de alumnos que cursaron un ciclo de grado superior ascendió hasta 348.444¹⁵, es decir, un 6,05% más que el curso anterior.

Actualmente desde 2013 la Ley que regula el Sistema Educativo es la LOMCE. Algunos aspectos importantes de esta ley son entre otros:

- La Formación Profesional depende de las Comunidades Autónomas.
- El acceso a la Formación Profesional Específica ahora se divide en dos grados, que tienen unos requisitos de acceso distintos: Ciclo Formativo de Grado Medio y Ciclo Formativo de Grado Superior.

¹⁴ Información extraída de la Base de datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. <Disponible en: <https://www.educacion.gob.es>>

¹⁵ Información extraída de la Base de datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. <Disponible en: <https://www.educacion.gob.es>>

3. METODOLOGÍAS DE FORMACIÓN

En este punto se van a analizar las herramientas que permiten la materialización de la formación en actividades formativas que sirvan a los empleados para su puesto de trabajo. Para ello, en primer lugar se han de estudiar los diferentes tipos de formación que existen, y en segundo lugar, se van a estudiar las herramientas o metodologías que usará cada tipo de formación para conseguir actividades formativas.

Así, se puede establecer una distinción entre diferentes tipos de formación. La formación formal, la no formal y la informal.

En cuanto a la Formación formal, se puede decir que son las actividades organizadas por los centros formativos o por el Servicio Público de Empleo que finalizan con un reconocimiento y una acreditación de las competencias mediante un certificado. Este tipo de formación da lugar a títulos expedidos tanto por la administración laboral (certificados de profesionalidad¹⁶) como por la administración educativa (Ministerio de Educación mediante formación Profesional reglada).

En lo referente a la Formación no formal, es la formación no incluida en el Sistema Nacional de Cualificaciones, así como la adquirida a través de la experiencia. Por lo que no existe el reconocimiento de competencias adquiridas.

Finalmente, la formación informal. La formación informal es la que adquiere un individuo a través de la participación en las actividades de la vida cotidiana, es decir, trabajando y participando en actividades y relacionándose con los demás.

Además, también existe un desglose en cuanto a tipos de formación profesional: la formación profesional ocupacional y la continua para trabajadores ocupados. La primera está dirigida a trabajadores en desempleo y la segunda es la formación continua para ocupados.

¹⁶ El certificado de profesionalidad, es emitido por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y las Administraciones competentes de las CC.AA. Y es un certificado que configura un perfil profesional en el sistema productivo, es de carácter oficial y tiene validez en todo el territorio nacional. En total existen unos 620 certificados en 26 familias profesionales, de acuerdo a los niveles 1,2 y 3 de cualificación.

Una vez conocidos los diferentes tipos de formación se va a realizar un desarrollo sobre los principales métodos de formación usados por las empresas. Estos métodos son: la formación presencial, la teleformación o e-learning, el coaching, el outdoor y otras técnicas de relevancia.

En primer lugar, se va a desarrollar la formación presencial. La **formación presencial** es aquella que requiere la presencia del alumno en el aula. Por lo tanto, el aprendizaje se llevará a cabo por medio de un docente que será el que explique, aclare y comunique las ideas al alumno.

Por otro lado, se halla la modalidad **E-Learning o teleformación**. Esta formación es denominada a la educación a distancia virtualizada a través de canales electrónicos, utilizando herramientas o aplicaciones digitales como soporte a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

“Las pequeñas y medianas empresas prefieren la metodología presencial. En las grandes sí que se aplica e-learning pero en medianas y pequeñas todavía no mucho” (antigua trabajadora de Adecco)

Ligado a la metodología e-learning, se podrían añadir tres tipos de modelos que utilizan las herramientas virtuales como medio de formación: La docencia presencial con internet, la semipresencial y la docencia a distancia.

El primer modelo de docencia es la docencia presencial con Internet. Este modelo consiste en utilizar el aula virtual como algo complementario de la actividad docente tradicional. El segundo modelo de docencia es la docencia semipresencial. Este modelo consiste en combinar el aula virtual con el aula física. Se denomina blended learning (blearning). Y en el tercer modelo, el aula virtual es el único espacio educativo.

Además, se deben considerar otras que están tomando relevancia hoy por hoy. Estas metodologías son el coaching, el outdoor o indoor o la gamificación.

Por un lado, encontramos el **Coaching**. Este método consiste en “acompañar, instruir y entrenar a una persona o grupo de personas”. El coaching se lleva a cabo normalmente mediante charlas, seminarios, talleres o prácticas supervisadas.

Además del Coaching, hoy en día las empresas utilizan otra metodología denominada **Outdoor training**. Esta metodología, consiste en la realización de juegos al aire libre, llevando a cabo una formación experiencial. Muchas de estas actividades combinan el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación y la competitividad.

El Outdoor es utilizado por empresas para sus empleados ya que genera confianza y espíritu de trabajo en equipo, potencia el liderazgo y la capacidad de delegar responsabilidades, motiva el trabajo diario o aumenta la resistencia en situaciones de estrés.

“Algunos ejemplos de metodologías que ha diseñado Adecco son formaciones de tipo experiencial como gymkanas, tirolinas, rafting... Se trata de realizar una serie de experiencias con personas que llevan trabajando mucho tiempo en la empresa”. (antigua trabajadora de Adecco)

Por último se encuentra la **Gamificación**. Esta metodología permite *“el uso de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes con el fin de influir y motivar a grupos de personas”*¹⁷

Actualmente se siguen desarrollando nuevas metodologías de formación como el Trabajo por competencias, el “Flipped Classroom”, el Aprendizaje Colaborativo, el Trabajo por proyectos o el Aprendizaje móvil entre otros.

En el anexo 5, *figura 5.1. Acciones de formación continua en las empresas* se muestra el número de participantes formados según el tipo de acción formativa en el año 2015. Esta figura sirve de reflexión para llegar a la conclusión de que más de la mitad de los participantes formados en empresas con acciones de formación continua en 2015, lo han hecho mediante una herramienta presencial, y el resto se ha repartido casi equitativamente entre metodología e-learning, a distancia y semipresencial. Este hecho anterior, es un claro indicador de que en España, las empresas todavía optan por métodos de formación tradicionales y les está llevando un tiempo adaptarse a los cambios que se producen en el entorno.

¹⁷ Información obtenida de www.gamificacion.com

CAPÍTULO IV. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Una vez que se ha estudiado teóricamente el subsistema de formación para el empleo, a continuación se va a realizar una investigación sobre una empresa de recursos humanos donde se lleva a cabo dicha formación. El objetivo de este análisis es comprobar si todo lo analizado previamente sobre formación se materializa en la realidad organizacional de esta empresa. También se va a realizar una comparativa con otras empresas del sector que ofrecen formación.

En este caso, se va a estudiar principalmente el grupo empresarial Faster, y en concreto su filial Faster E.T.T., englobada dentro del ámbito de empresas de recursos humanos y trabajo temporal [*para ver el funcionamiento de las empresas de trabajo temporal ver anexo 2*]. Este grupo empresarial es experto en formación ya que no solo tiene una unidad de negocio dedicada exclusivamente a tal fin (Faster Adec), sino que a través de la unidad de negocio de trabajo temporal también ofrece formación a los empleados de sus empresas clientes. Así, durante el análisis del grupo Faster, éste se irá comparando con dos empresas del sector (Selectiva E.T.T y Adecco España)

Para llevar a cabo dicho estudio comparado, se han utilizado varias metodologías (ver Capítulo II). Como ya se ha indicado, los resultados de las entrevistas se incluyen a lo largo de todo el desarrollo de la investigación.

1. ¿POR QUÉ ELIJO FASTER?

El motivo que me ha llevado a seleccionar el grupo de Recursos Humanos Faster para este análisis sobre formación está ligado a una cuestión personal, pues el pasado octubre de 2015 comencé las prácticas de la carrera en una de sus delegaciones, específicamente la de Faster E.T.T en Zaragoza.

En la delegación donde realicé las prácticas (Faster E.T.T) se realizan en su mayoría servicios de selección, trabajo temporal y una formación inicial para la incorporación del empleado al puesto de trabajo. Sin embargo, dicha delegación, coordinada a su vez con Faster Adec (unidad de negocio del grupo dedicada en exclusiva a la formación),

también ofrece servicios de formación para el empleo. Es por esto último que decidí realizar este estudio de caso sobre el Grupo Faster, basándome tanto en la delegación de trabajo temporal de Zaragoza como en la unidad de negocio de formación del grupo.

2. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE FASTER

El objetivo de este apartado es conocer en profundidad el grupo que se va a investigar a lo largo del trabajo. Para ello, basándonos en información obtenida de la propia empresa, se va a proceder a exponer cuándo se formó el grupo, qué unidades de negocio lo conforman y otros datos de relevancia para el análisis.

Faster es una empresa de trabajo temporal que inició su actividad en 1980 en Argentina bajo el nombre E.T.T. Faster Argentina, con el objetivo de consolidarse en el sector de Recursos Humanos. En 1990, una parte de los socios de la empresa de Argentina se trasladaron a Madrid para formar lo que hoy en día es conocido como Grupo Faster. Este grupo ofrece mediante sus tres empresas diversos servicios a sus clientes: servicios de selección, de trabajo temporal, de formación y de outsourcing.

Las unidades de negocio que forman el grupo Faster son tres: FASTER IBÉRICA ETT, que ofrece servicios de trabajo temporal, FASTER SERVICIOS AUXILIARES, que ofrece servicios de selección de personal y outsourcing y FASTER ADEC, que ofrece servicios de formación. A pesar de que cada una de ellas está especializada en una actividad concreta, es posible que varias empresas del grupo se coordinen para ofrecer los servicios demandados.

FASTER SERVICIOS AUXILIARES, a través de un equipo de consultores altamente cualificados y con amplia formación y experiencia en cada uno de los sectores y áreas de actividad, realiza procesos de selección respondiendo a la demanda de personal directivo (Executive Search), de mandos medios y de personal de línea o técnico. Las líneas de negocio en las que se especializa el grupo son nueve: energía, TIC, gran consumo, finanzas, logística, sanidad y salud, construcción, ingeniería y profesionales. Además, su especialización permite la selección vertical de candidatos con experiencia a partir de los cinco años.

A pesar de que sea en Faster Servicios Auxiliares donde se realiza la mayoría de procesos de selección, es necesario que existan empleados expertos en reclutamiento y selección en las otras dos unidades de negocio que conforman el grupo: Faster Ibérica ETT y Faster Adec .

FASTER IBÉRICA ETT es considerada como Empresa de Trabajo Temporal y Agencia de colocación, ya que atiende a los requerimientos específicos de cada sector cediendo personal para una obra o servicio determinado, por circunstancias de la producción (por acumulación de tareas o exceso de pedidos), para la formación y aprendizaje (cuando el objeto del contrato sea la cualificación profesional de los trabajadores que alternan la actividad laboral con la formación académica) o por cuestiones de interinidad¹⁸. Para llevar a cabo su tarea la empresa se basa en tres regímenes laborales: el régimen general, el sistema especial agrario y el régimen especial de artistas.

En cuanto a FASTER ADEC, se trata de una entidad organizadora de la Fundación Tripartita (FTPE) y, por ello, permite la formación y el desarrollo del personal a través de tres modalidades de contratación de sus servicios:

- Gestión integral: consulta de crédito, diseño del plan de formación, impartición de formación y gestión de bonificaciones.
- Impartición de formación: orientación sobre contenidos, provisión de instalaciones y docentes de alto prestigio.
- Gestión de bonificaciones: comunicaciones a la FTPE, asesorar en la gestión y documentación de curso

Finalmente, el grupo de empresas Faster ofrece un servicio de Outsourcing, es decir, realiza tareas para que la empresa contratante pueda centrarse en aspectos importantes de su negocio.

¹⁸ Ley 14/94, del 1 de enero o el R.D. 4/95

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El objetivo de este apartado es conocer cuáles son los objetivos de la organización, así como cuáles son los principios en los que se apoya.

- La **misión** de Faster es *“proveer un servicio especializado en RR.HH. por las personas y para las empresas, con el desafío de una gestión óptima a la excelencia”*.
- La **visión** de Faster es *“continuar con el desarrollo y expansión sostenida y responsable, de un equipo altamente cualificado, coordinado y comprometido con el servicio”*.
- Los **valores y principios corporativos** de la empresa son: Formación, alto nivel tecnológico, trabajo en equipo, comunicación, compromiso, exigencia, responsabilidad.

5. ORGANIGRAMA DEL GRUPO FASTER

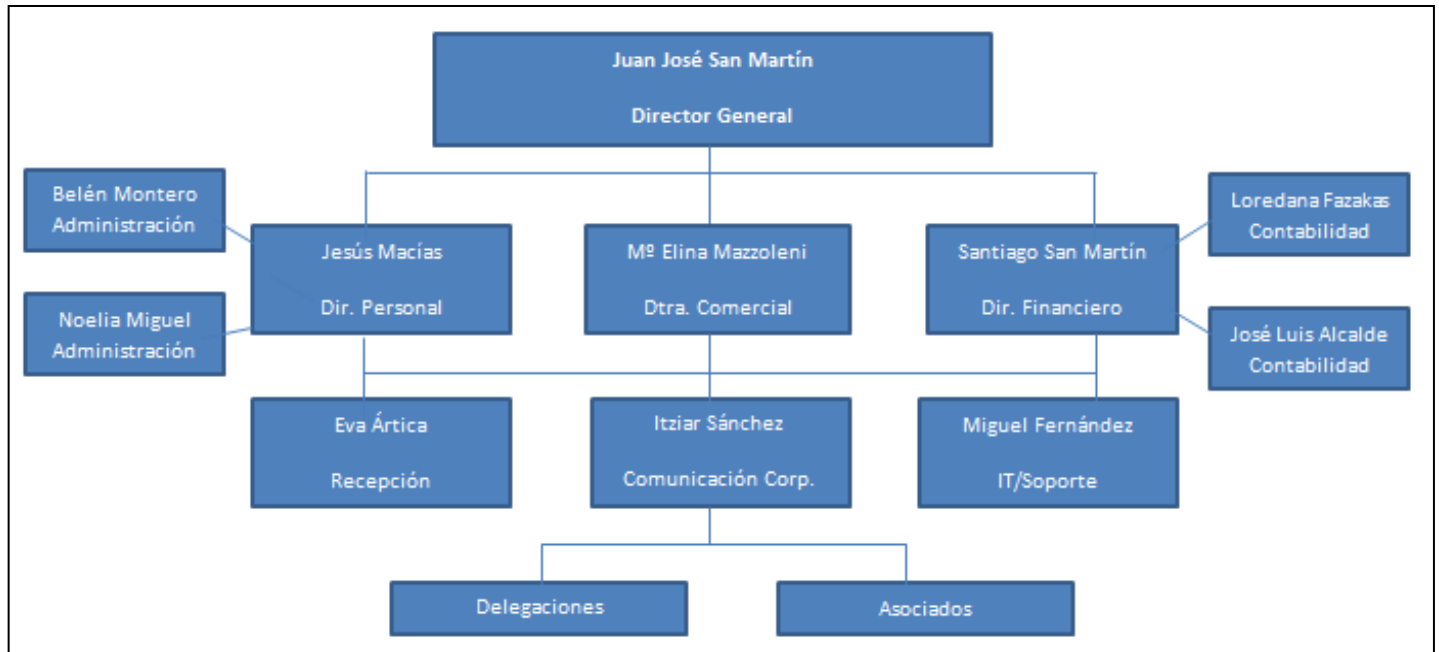
En este punto se va a realizar un estudio más profundo de la estructura organizacional del Grupo Faster, realizándose un organigrama. El objetivo es ver qué personas forman parte del grupo y qué relación existe entre ellas.

Como vemos en el organigrama (*Figura 4.2. Organigrama Grupo Faster*), que es de tipo divisional, la relación que existe entre los empleados del Grupo Faster es vertical ya que existen tres eslabones que dependen a su vez del Director General. Por lo tanto, será el Director General el que tenga la última palabra en las decisiones que afecten estratégicamente a la empresa.

A pesar de esto, también se observa una relación lineal entre los empleados del mismo eslabón, pues el Director de Personal está en el mismo nivel que la Directora Comercial o el Director Financiero. Este tipo de relación fomenta la coordinación entre departamentos, potenciando el trabajo en equipo. Por último, en cuanto a las delegaciones, en ninguna existe la figura de jefe, pues de las personas que trabajan en cada delegación, ninguna de ellas tiene poder sobre otras.

Esto permite que los trabajadores de la empresa vivan menos situaciones de estrés y se respire un mejor clima de trabajo. Sin embargo, todas las dudas o problemas que surjan en las delegaciones serán resueltas por un superior, en este caso, Itziar Sánchez.

Figura 4.1. Organigrama del Grupo Faster



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, la comunicación fluida¹⁹ y la relación cercana del grupo permiten a los empleados estar en continua cooperación, lo cual atrae el buen clima laboral, la autonomía con ciertos apoyos y el trabajo en equipo.

6. LA FORMACIÓN EN FASTER

Este apartado tiene como objetivo analizar toda la información referente a la formación del grupo Faster. Así, a lo largo de este punto se va a obtener diversa información de relevancia.

¹⁹ “La aptitud para la comunicación es la más importante de la vida.”. (Stephen R. Covey, 1989: Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva).

Algunos de los datos que se van a obtener del análisis serán, entre otros: qué tipo de entidad formativa es el grupo, qué tipo de formación oferta o en términos comparativos qué diferencia la formación del grupo Faster de otras empresas del sector.

6.1. Introducción de la formación en el grupo

Para comenzar el análisis de formación, se deberá hacer una pequeña distinción ligada a las unidades de negocio que ofertan formación en el grupo.

De este modo, en lo que se refiere a formación del grupo Faster debemos distinguir dos unidades de negocio que ofrecen formación. Estas dos unidades son por un lado, Faster Adec, unidad de negocio del grupo que se dedica en exclusiva a la formación y, por otro lado, Faster E.T.T, unidad de negocio del grupo dedicada a ofrecer servicios de trabajo temporal que ofrece formación de tipo inicial²⁰ (obligatoria por ley) y de mayor nivel gracias al apoyo de Faster Adec.

Por tanto, se va a realizar una distinción al comparar Faster Adec y Faster E.T.T. La primera, será comparada con Adecco Training, la unidad de formación de Adecco y la segunda, será comparada con Adecco E.T.T y Selectiva E.T.T.

Así, para estudiar el caso particular de las empresas de trabajo, se deberá atender a la legislación que regula las empresas de trabajo temporal y que las relaciona con la formación para el empleo.

De este modo, según el artículo 12 de la *Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal*: “Las empresas de trabajo temporal estarán obligadas a destinar anualmente el 1 por 100 de la masa salarial²¹ a la formación de los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias sin perjuicio de la obligación legal de cotizar por formación profesional. Los trabajadores contratados para ser puestos a disposición de otras empresas deberán recibir de la empresa de

²⁰ La formación de tipo inicial es de tipo obligatorio en las empresas de trabajo temporal. Y se define como la formación que llevan a cabo las empresas de trabajo temporal para incorporar al empleado al puesto de trabajo. Este tipo de formación se basa fundamentalmente en materia de prevención de los riesgos laborales a los que el empleado quede expuesto con su entrada en la empresa.

²¹ “Se entiende por masa salarial el conjunto de retribuciones salariales y extrasalariales devengadas por todos los trabajadores contratados por la ETT para ser cedidos a las empresas usuarias” (Fernando Muñoz Bullón)

trabajo temporal formación suficiente y adecuada a las características del puesto de trabajo a cubrir, teniendo en cuenta su cualificación y experiencia profesional y prestando especial atención a los riesgos a los que vaya a estar expuesto”.

Como se aprecia, según la norma vigente, las empresas que se dediquen al trabajo temporal deberán usar al menos el 1% de la masa salarial bruta para la formación de los trabajadores. Este tipo de formación es usualmente de tipo inicial. Así, tras el estudio de las entrevistas en profundidad se ha extraído esta información:

“Lo que las empresas de trabajo temporal usan para formación es el 1% de la masa salarial bruta, en el caso de Adecco, usa el 1,5%. Con ello, se hace una bolsa de recursos que se destina a formación de trabajadores”
(responsable de Selectiva E.T.T.)

Como se puede observar, la empresa de trabajo temporal Adecco no solo cumple con la normativa sino que además, utiliza un porcentaje mayor de la masa salarial para la formación. Este hecho, la sitúa como una de las empresas de trabajo temporal que más esfuerzo realiza por la formación de los empleados.

Del mismo modo que Adecco, Faster E.T.T. se preocupa por la formación, de hecho, en su oferta de formación como empresa de trabajo temporal, no solo ofrece la ley obligada por ley, sino que ofrece gracias al apoyo de Faster Adec un tipo de formación más avanzada mediante la realización de cursos (ver anexo 3).

Por tanto, como se observa, el grupo de Faster desde sus dos filiales está adquiriendo día a día gran experiencia en el ámbito de formación. Además, el grupo cree que:

“La formación permite desarrollar y ampliar conocimientos, competencias y aptitudes del personal de la empresa para capacitarlos para el desempeño óptimo de sus tareas y alcanzar así los objetivos personales y globales de la organización”. (Grupo Faster)

Además, el grupo Faster cree que la formación no solo permite formar a los empleados en conocimientos, en competencias o en aptitudes sino que permite también motivar al personal y a los equipos de trabajo.

Asimismo, otro elemento de valor que el grupo cree relevante para que las empresas usuarias inviertan en formación es la obtención de bonificaciones por la FTPE.

“La formación para las empresas, es realmente novedosa pues la formación de la Tripartita permite a las empresas obtener bonificaciones. Casi todas las empresas disponen de un crédito de formación que pueden emplear para conseguir mayor productividad laboral. Este crédito varía según el número de trabajadores.” (Grupo Faster)

En conclusión, la formación que ofrecen las empresas de trabajo temporal a los empleados de las empresas usuarias tiene que ser el 1% de la masa salarial de los trabajadores. Como se puede observar, esta inversión no es suficiente para formar íntegramente a los trabajadores, por lo que esta cantidad de inversión, se destina a la formación inicial para la incorporación del trabajador al puesto de trabajo. Si la empresa cliente quisiera seguir formando a sus empleados, deberá demandar a la empresa de trabajo temporal acciones formativas de mayor grado (que en el caso de Faster E.T.T se hace posible gracias a las ayudas que obtiene de Faster Adec). Una vez analizada la situación de Faster E.T.T. con respecto a la formación, se va a proceder a explicar la situación de la unidad de negocio de formación, Faster Adec.

Faster Adec, comienza a ofertar sus servicios de formación en 2013. Los motivos que llevaron al grupo a la creación de una única unidad de negocio fueron en primer lugar, ofertar al cliente un servicio más completo, que complementara los servicios de selección y de trabajo temporal y, que incluyera formación. Y, en segundo lugar, que el grupo tuviera una entidad que controlase la obtención de bonificaciones por parte de la FTPE a las empresas.

Así pues, al tiempo de comenzar a ofertar sus servicios de formación, Faster Adec se consolida como una entidad organizadora de la FTPE encargada de gestionar y, en su caso, impartir la formación que las empresas usuarias demanden. Dentro de los tipos de formación que existen, Faster Adec oferta formación de demanda, basada en el crédito disponible que las empresas poseen para formar a sus trabajadores.

Faster Adec, como ya se ha comentado previamente, ofrece tres modalidades de contratación: Gestión integral, impartición de formación y gestión de bonificación. La empresa tiene la obligación de coordinar las acciones formativas y de realizar las comunicaciones telemáticas, de custodiar la documentación relacionada con la impartición de acciones formativas y colaborar con las Administraciones competentes en las actuaciones de seguimiento y control. Además, la empresa podrá acordar la planificación de acciones formativas, la selección de centros de impartición y los permisos individuales de formación entre otros. Faster como entidad organizadora deberá gestionar la formación mediante la contratación de educadores adecuados.

6.2. Tipos de formación ofertados por Faster

En este punto se va a tratar de analizar qué modalidades de impartición de formación ofrece el grupo Faster a sus clientes. Por un lado, se considerará el tipo de formación que ofrece la unidad de negocio de trabajo temporal y, por otro, se analizará la formación que lleva a cabo la unidad de negocio dedicada en exclusiva a la formación. Así pues, el grupo ofrecerá a sus clientes varias posibilidades de formación.

En primer lugar, la filial de trabajo temporal ofrecerá por ley a todas las empresas clientes que contraten nuevos empleados, una formación inicial de incorporación al puesto de trabajo (artículo 16 de la *Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal*). Esta formación tratará de un curso en Prevención de riesgos laborales, que se dará a los empleados para que conozcan los riesgos del trabajo que van a realizar. Para ello, el grupo cuenta desde 1996 con el apoyo de un Servicio de Prevención propio.

“Las empresas de trabajo temporal tienen la obligación de formar e informar a todos los trabajadores que ponen a disposición en los riesgos laborales del puesto que van a cubrir. Para eso, tienen un servicio de prevención que certifica que la PRL que dan es la adecuada, después se imparte telemáticamente, de este modo, la empresa sabe que el empleado ya tiene la formación inicial y se les da un certificado acreditativo”
(responsable de Selectiva E.T.T)

Si el cliente de Faster E.T.T, quisiera ofrecer a sus empleados una formación más avanzada, el primer tipo de formación inicial citada podrá ser complementada con una formación de mayor nivel. Esta última formación, se llevará a cabo a través de Faster E.T.T y con la colaboración de Faster Adec.

Y, en segundo lugar, Faster Adec ofrecerá de manera autónoma acciones de formación demandadas por el cliente, ya sean de formación inicial, de formación avanzada o ambas. Para esto, la empresa ofrecerá cursos de formación con formadores cualificados y seleccionados por la propia empresa en distintas áreas (*ver anexo 3*)

“Hay dos tipos de formaciones distintas, la que capacita al trabajador para incorporarse al puesto de trabajo y luego la que las empresas usuarias quieren contratar a empresas de formación como Adecco, que no es barata y es deducible de las cuotas de la Seguridad Social” (responsable de Selectiva E.T.T)

Teniendo en cuenta lo anterior, para llevar a cabo la formación de los empleados de las empresas clientes, el grupo Faster utiliza diferentes metodologías, que son las siguientes:

- La metodología presencial que se lleva a cabo en lugares físicos, normalmente la empresa, donde existe contacto directo con el formador.
- La metodología a distancia que puede llevarse a cabo sin tutor o con un tutor con el que no existe contacto directo sino mediante preguntas que le son enviadas. Normalmente este tipo de formación es llevada a cabo en casa o durante las horas de trabajo.
- Finalmente, la videoconferencia que se realiza mediante medios telemáticos.

“La metodología de formación más utilizada en Faster es la impartición online y con evaluaciones” (Grupo Faster)

Así, el procedimiento más común llevado a cabo en Faster es la utilización de una plataforma de formación a distancia online que es complementada con material didáctico. Este material está pensado para el autoaprendizaje y con él se realizan actividades de evaluación. La empresa también ofrece a sus clientes y empleados un tutor personalizado para que realice un seguimiento del curso. Una vez finalizado el curso y si se han superado las actividades de evaluación se obtiene un diploma que verifica la realización de dicho curso.

“La herramienta telemática utilizada garantiza la calidad educativa, fomenta la flexibilidad y la accesibilidad y, a su vez, propicia la comunicación y el constante intercambio de ideas y experiencias.” (Grupo Faster)

6.3. Datos reales del Grupo Faster

En este apartado, se van a ofrecer datos reales sobre las distintas propuestas de formación que realizó el grupo Faster a través de sus E.T.T y la unidad de negocio Faster Adec durante 2013 y 2014. El objetivo que tiene este punto es hacer una comparativa de los años que Faster Adec lleva ofreciendo servicios de formación, así como poder intuir cuál será su futuro más cercano.

La empresa es consciente de que la formación es una buena oportunidad para captar clientes, recuperar antiguos y fidelizar a los actuales, por eso, el mismo año de comenzar la formación para el empleo consiguió presentar 113 propuestas a clientes, de las cuales 35 fueron aceptadas.

En la *Figura 4.3. Propuestas de Formación del Grupo Faster* se puede observar de manera detallada las propuestas presentadas y posteriormente aceptadas en relación a cada delegación en el año 2013. Como se ve, es en Bilbao, Málaga, Rubi y Zaragoza donde la proporción de aceptadas es mayor. Sin embargo, es cierto que el mayor número de ofertas presentadas fueron en Silla, Majadahonda y Madrid consiguiéndose en Silla el mayor número de contratos de formación a empleados de empresas clientes en el año 2013.

Figura 4.2. Propuestas de Formación del Grupo Faster

DELEGACIÓN	PRESENTADOS	ACEPTADOS	PORCENTAJE ACEPTACIÓN
ALICANTE	6	2	33,33%
BILBAO	3	2	66,67%
CORNELLA	1	0	0%
GUADALAJARA	8	2	25%
MADRID	13	2	15,38%
MAJADAHONDA	15	6	40%
MÁLAGA	3	2	66,67%
MURCIA	10	0	0%
PAMPLONA	5	2	40%
RUBI	1	1	100%
SEVILLA	3	0	0%
SILLA	29	13	44,82%
TORREJÓN	3	0	0%
VALENCIA	6	0	0%
ZARAGOZA	7	4	57,14%
TOTAL	113	36	

Fuente: Base de datos del Grupo Faster

En cuanto a la información obtenida del año 2014 se conoce que la formación del Grupo Faster se amplía pues comienzan a ofrecer formación online, lo que sirve como puerta de entrada a otros clientes. De este modo, las cifras alcanzan las 160 acciones formativas lo que mejora aproximadamente un 42% los resultados del año anterior.

Finalmente, desde el año 2015 la empresa ha comenzado a ofertar cursos presenciales in-Company, cursos online y gestión de bonificaciones.

Como se observa, el incremento de la oferta formativa por parte de la empresa ha supuesto un incremento en sus resultados. Es decir, la empresa en un año ha pasado a presentar unos 42% más de propuestas a sus clientes que en el año anterior. Se cree que esto ha podido ser causado por el avance de las tecnologías que unido a la aparición de nuevas metodologías formativas ha hecho que las empresas de recursos humanos que ofrecen formación estén viendo crecer sus resultados.

Como ya se ha comentado en alguna línea del trabajo, las empresas son reticentes a los cambios, sin embargo, debido a la globalización, a la creciente competencia y a la aparición de tecnologías novedosas que crea nuevos métodos, las organizaciones cada vez dan más importancia a la formación como elemento estratégico y motivador humano.

6.4. Comparación entre empresas de RR.HH.

Por último, se va a finalizar el apartado de formación del grupo Faster mediante un análisis comparativo de diferentes empresas de recursos humanos que ofrecen formación. Los elementos a comparar serán muy diversos, desde el tipo de metodologías utilizadas hasta los procedimientos que lleva a cabo cada empresa en la formación. Además, como en otros apartados, habrá que tener en cuenta que existen dos tipos de formación: la inicial y la más avanzada.

Se comenzará el análisis comparando el grupo Faster con el grupo **Randstad**.

Para Randstad *“la formación es un punto clave para conseguir los objetivos empresariales, por ello la empresa pone a la disposición del cliente diferentes planes de formación, adaptados a diferentes metodologías”*.

Randstad ofrece varias soluciones mediante acciones adaptadas a la cultura y al sector, contenidos alineados con los objetivos estratégicos de las empresas demandantes y metodologías denominadas training adaptadas a las necesidades de los empleados.

Las metodologías que la empresa de RR.HH. oferta son presencial, e-learning, coaching y outdoor. De la unión entre diversas metodologías las empresas clientes pueden diseñar su propio plan de formación, de este modo, las empresas podrán resolver su problema de formación específico.

Además, Randstad no solo imparte formación para sus clientes sino que gestionan las bonificaciones y miden su impacto en la inversión.

Así, las similitudes que se encuentran con el grupo Faster son que del mismo modo que Randstad, Faster gestiona las bonificaciones por formación y lleva a cabo metodologías como e-learning o presencial. Sin embargo, el grupo analizado en el trabajo no utiliza metodologías de coaching ni de outdoor. La ausencia del uso de estas últimas herramientas supone una debilidad para Faster ya que las empresas que quieran este tipo de metodologías irán a la competencia a buscarlas.

Se continuará con el análisis de la consultora de RR.HH. **Ayanet Consultoría Integral.**

Para Ayanet, *“La formación de trabajadores de una empresa, es una inversión que contribuye al crecimiento y mejora competitiva de la misma. Nuestro objetivo es facilitar una gestión integral de la formación de acuerdo a la estrategia de la empresa, aunando criterios y optimizando los recursos disponibles”*.

De la misma manera que Randstad, Ayanet ofrece soluciones diseñadas y adaptadas a cada organización, realizando proyectos individualizados que cumplan con los objetivos de cada empresa.

Además de todo lo anterior, la consultora está especializada en la realización de formación mediante proyectos de management para directivos y mandos intermedios, proyectos de proactividad y motivación hacia la venta de equipos comerciales y proyectos de gestión de equipos (Gestión emocional, motivación, planificación de tareas, comunicación, etc.).

Finalmente, Ayanet ayuda a sus clientes a gestionar la bonificación de la Fundación Tripartita de Formación de forma rentable y sencilla. Así pues, como Entidad Organizadora del Plan de Formación realiza funciones como el cálculo del crédito disponible, el diseño del plan según el crédito asignado, la presentación de información constante y actualizada, la realización de comunicaciones ante FTFE correspondientes a las distintas acciones al plan, la gestión y custodia de la documentación o la gestión de las conciliaciones, entre otras.

Por tanto, como similitudes con el Grupo Faster, se observa que la consultora de RRHH Ayanet, define la formación como un elemento estratégico de la empresa. Además,

Ayanet también gestiona las bonificaciones de la FTPE. Sin embargo, las diferencias que se observan son que el Grupo Faster no lleva a cabo proyectos basados ni en proactividad ni en gestión de equipos. Así, de la misma manera que ocurría en el caso anterior, la no realización de este último tipo de acciones por parte de Faster supondrá una debilidad frente a la competencia.

En tercer lugar, analizaremos el caso de **Selectiva E.T.T.** Selectiva es una empresa de trabajo temporal y como tal, la formación que ofrece es inicial y única, pues no posee una empresa de formación que la complemente, como es el caso de Faster Adec a Faster E.T.T.

La formación que oferta Selectiva a sus clientes es algo diferente a los casos citados anteriormente ya que esos casos eran consultoras de formación y Selectiva es únicamente una E.T.T que oferta formación básica inicial.

Este tipo de formación inicial se basa en la metodología e-learning. Para ello, la empresa oferta la formación inicial para la incorporación al puesto de trabajo (PRL) a través de su propia plataforma. La empresa, de este modo, quiere conseguir varios objetivos como, ofertar un aprendizaje formal e informal, ofertar su formación mediante una plataforma de fácil manejo y uso intuitivo, fomentar la comunicación rápida y en tiempo real y, sobre todo, permitir que el alumno organice su propio plan de formación atendiendo a sus necesidades y a su disponibilidad.

Por tanto, la empresa no realiza cursos exhaustivos de formación, sino que se basa en formación inicial en prevención de riesgos laborales para la entrada del trabajador al puesto de trabajo.

“En Selectiva no hacemos prácticamente nada de formación, de modo que la bolsa salarial la justificamos con formaciones iniciales PRL básicas para cualquier empleado que se incorpora al trabajo. Los empleados realizan esa formación de manera telemática en la propia empresa y tiene una duración de una hora aproximadamente”. (responsable de Selectiva E.T.T.)

“Además, el uso de la formación en las Empresas de Trabajo Temporal es contradictorio al objetivo existencial de éstas. Ya que el objetivo primordial de las E.T.T. no es formar a los empleados para hacerlos más productivos en el puesto, sino dar a las empresas una solución rápida y eficiente de contratación. Por lo que, la única formación que cabe en las E.T.T. la mínima exigida por ley”. (responsable de Selectiva E.T.T.)

En definitiva, la comparación de Selectiva E.T.T. con Faster Adec no sería viable pues no se estaría hablando del mismo sector (una es E.T.T la otra consultoría de formación), sin embargo, sí sería viable compararla con Faster E.T.T. En Faster E.T.T. como en Selectiva se ofrece formación inicial, sin embargo, la diferencia con Selectiva es que Faster no lo hace de manera telemática sino presencial y que Faster E.T.T. con la ayuda de Faster Adec ofrece no solo formación inicial sino también más avanzada.

Finalmente, se analizará el caso de **Adecco** mediante su partner, Adecco Training, consultora encargada de buscar soluciones formativas y de desarrollo de personas en la organización.

Igual que para las empresas anteriores, para los directivos de Adecco training la formación es esencial. Según la propia empresa: *“La formación en la empresa es una estrategia muy importante de desarrollo de los Recursos Humanos, convirtiéndose en factor imprescindible para el desarrollo del negocio y en la clave del éxito empresarial, más aún en un entorno cambiante y competitivo como el que nos rodea”*.

Como ocurre en Faster Adec, los formadores o personas encargadas de dar las acciones formativas en Adecco, son seleccionados y contratados por la empresa para crear una bolsa de colaboradores adecuados para cada curso. Además, si el tipo de formación es muy específica el formador puede provenir de Madrid o Barcelona. Todos estos formadores cumplen con el sistema de calidad de AENOR²².

²² La Asociación Española de Normalización y Certificación es una entidad privada sin fines lucrativos que se creó en 1986. Su actividad contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios. <Disponible en <http://www.aenor.es>>

“Dependiendo del territorio, la formación es de un tipo u otro. Por ejemplo, el tejido industrial de Aragón, Navarra y Rioja es más industrial que de servicios” (antigua trabajadora de Adecco)

La consultora Adecco Training no se ocupa únicamente de la impartición de cursos de formación sino que ofrece servicios de consultorías de RRHH, consultoría de retribución, diagnóstico, diseño y gestión del plan de formación, gestión de subvenciones y bonificaciones y selección y coordinación de proveedores

Del mismo modo que otras empresas de formación, Adecco Training ofrece formación mediante metodologías convencionales como presencial, teleformación (mediante su plataforma propia) y formación mixta. Sin embargo, como metodología propia de la empresa, Adecco ofrece la posibilidad de formación mediante metodologías experienciales (outdoor e indoor). Algunos ejemplos de formaciones experienciales que ha creado Adecco son la escuela de ventas, la escuela de comunicación, la escuela de producción, liderazgo con caballos, gymkanas, carreras de cars, barcos de vela, olimpiadas, una revista, desfile de moda, aves rapaces... La mayor parte de las veces, esta formación tan específica se realiza fuera de la empresa.

“El objetivo es realizar una serie de experiencias con personas que llevan trabajando mucho tiempo en la empresa y es otra forma de ver su trabajo, también es lúdico”. (antigua trabajadora de Adecco)

El hecho de que Faster no lleve a cabo este tipo de metodologías experienciales le supone una debilidad frente a Adecco.

Adecco, realiza diferentes tipos de formación y, como Faster, se especializa en cada área. La empresa ofrece formación en habilidades (comunicación, sociales, directivas, ventas, curso de técnicas de negociación, presentaciones eficaces) y formación industrial (Calidad, Producción: cursos de soldadura, carretillas, puentes grúas..., PRL, Administraciones Públicas, Gestión Económica-Financiera y Legal, Idiomas, Ofimática, etc.) Además, del mismo modo que Faster, Adecco ofrece servicios de formación para sus propios empleados mediante “Adecco University”.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Por último, en este punto se va a tratar de realizar el análisis estratégico que debería llevar a cabo el grupo Faster y concretamente, la empresa que se está analizando, Faster E.T.T. Este análisis estará compuesto por tres instrumentos: un análisis del entorno general, un análisis del entorno específico y un DAFO. Este análisis estratégico, permitirá a la empresa entre otras cosas, conocer el entorno en el que se mueve, ver cuáles son sus puntos débiles y fuertes e intentar predecir lo que podrá o no suceder durante el tiempo que persista en el mercado.

7.1. Análisis del Entorno General

Así pues, en primer lugar se va a llevar a cabo un análisis del entorno general. El objetivo que tiene este estudio es conocer el contexto en el que se sitúan las empresas de recursos humanos y concretamente, las de trabajo temporal. Para ello se va a utilizar la metodología PESTA. Esta metodología estudiará cinco entornos que influyen en la actividad de la empresa: el económico, el tecnológico, el socio-cultural, el político-legal y el ambiental.

Entorno económico:

Por un lado, se puede decir que la crisis actual que dejó el pasado abril una tasa de paro del 20.1% ²³ genera un gran efecto: la precarización del mercado de trabajo. Esta precarización ha sido debida a la creación de medidas como la bajada de salarios, la ausencia de indemnizaciones o la contratación temporal. En una época donde la crisis pelea con fuerza a la mayoría de empresas españolas, las empresas de trabajo temporal resurgen. Esta resurrección es debida a que la mayor parte de los contratos firmados en España son de carácter temporal. Según los datos de la Encuesta de Población Activa, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, en el Tercer trimestre de 2015 “*El total de asalariados con contrato indefinido desciende en 18.900 este trimestre, mientras que el de asalariados con contrato temporal aumenta en 205.500*”

²³ Información obtenida del periódico El Expansión. <Disponible en <http://www.datosmacro.com/paro/espana>>

Pero por otro lado, debido al gran coste que significa contratar a un nuevo empleado, las empresas contratan menos lo que hace que las empresas de recursos humanos y trabajo temporal tengan menos facturación y se replanteen el reducir sus porcentajes de gestión.

Entorno tecnológico:

En los últimos años el mundo tecnológico ha dado un giro de 180 grados. Las empresas deben actualizarse y empezar a utilizar herramientas nuevas. En las empresas de recursos humanos una herramienta básica para la selección y cada vez más utilizada son las páginas de publicación de ofertas online (infojobs, infoempleo, jobandtalent, LinkedIn...) donde cada candidato presenta su curriculum y se apunta a las ofertas que cree que pueden cumplir con su perfil profesional.

La tecnología también ha hecho mella en la formación, ya que hoy en día existe la posibilidad de la formación telemática en muchas áreas, una de ellas es la formación en nuevas tecnologías que favorecen la productividad del empleado.

“Hoy en día existe mucha formación transversal que no favorece al empleado, deberían existir formaciones orientadas al desarrollo tecnológico o a la sociedad de la información que vayan a servicio de la productividad”. (Responsable de Selectiva E.T.T.)

Entorno político y legal:

En cuanto al entorno legal en este último año se ha creado una reforma del mercado laboral. Según el SEPE esta reforma se crea con el objetivo de acelerar la recuperación y la creación de empleo y reúne las siguientes medidas: *“Reducción de las cotizaciones, medidas para favorecer la contratación estables, medidas aplicables a los beneficiarios de las prestaciones por desempleo, Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013/2016”.* (SEPE)

Además, la actual ausencia de un Gobierno firme, unido a los cambios normativos-legales que se producen en el mercado laboral cada vez que un partido político gobierna, hace que la situación de todas las empresas de España empeore.

Entorno socio-cultural:

Un factor socio-cultural determinante en el mercado laboral es la crecida de la esperanza de vida, esto permite alargar la vida laboral hasta los 65 años. Está previsto que la edad de jubilación se alargue. Se estima que en 2027 la edad de jubilación será 67 años. Otro factor esencial es la llegada de inmigrantes con permiso de trabajo a nuestro país. Según la encuesta de Población Activa en el tercer trimestre de 2015 en España 2.728,6 millones de empleados son de población extranjera.

Figura 4.3. Actividad económica de la población extranjera

3. Población extranjera de 16 años y más por relación con la actividad económica

POBLACIÓN EXTRANJERA DE 16 Y MÁS	3.710,0	-15,3	-0,41	-92,9	-2,44
Activos	2.728,6	-31,9	-1,15	-56,6	-2,03
- Ocupados	1.939,0	29,8	1,56	69,2	3,70
- Parados	789,6	-61,6	-7,24	-125,8	-13,74
Inactivos	981,4	16,6	1,72	-36,2	-3,56
Tasa de actividad	73,55	-0,55	-	0,31	-
Tasa de paro	28,94	-1,90	-	-3,93	-

Fuente: INE (2015)

7.2. Análisis del Entorno Específico

Para estudiar el entorno en el que se desenvuelve el grupo Faster se va a utilizar el análisis Porter. Dicho análisis establece cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rivalidad o de competencia entre las empresas del sector, en este caso, las de recursos humanos y más concretamente las de trabajo temporal.

En primer lugar estudiaremos el grado de rivalidad existente entre los competidores actuales de Faster E.T.T., para ello vamos a utilizar una serie de herramientas:

La primera será el grado de concentración. En general, en España, existen muchas empresas que se dedican al sector del trabajo temporal. Algunos ejemplos de empresas del sector son: Adecco, Randstad, Ayanet o Eurofilms. Como el número de empresas que existe en el sector es elevado y su tamaño es similar, concluimos que el grado de concentración del sector será bajo y en él habrá mucha competencia.

La segunda herramienta es el grado de diferenciación. En el caso de las empresas de trabajo temporal es muy complejo ejercer una diferenciación ya que los servicios ofrecidos son, por lo general muy similares. De este modo, las empresas optarán por varias vías, o ser líderes en costes, rebajando sus costes de gestión o líderes en diferenciación, ofreciendo servicios adicionales a los de trabajo temporal que puedan suponer una ventaja competitiva, por ejemplo, en el caso de Faster E.T.T, que no solo ofrece trabajo temporal sino también formación de calidad.

En tercer lugar se va a señalar el crecimiento del mercado. En el caso que nos ocupa, el sector del trabajo temporal es un sector maduro, estancado y estacional pues en épocas como navidades, la demanda de puestos de empleo por parte de las empresas se dispara. *“Adecco prevé una de las mejores campañas de Navidad, con 850.000 contratos, un 16% más que en 2014”.* (El Confidencial, 2015)²⁴

Además, debido a la falta de especialización en las distintas áreas y a la aparición de nuevas tecnologías, las empresas clientes son cada vez más capaces de realizar su propia contratación y no necesitan recurrir para ello a empresas de recursos humanos.

Por último se hablará sobre las barreras de salida. En el caso de Faster E.T.T se podría decir que no es ella quien genera la necesidad de selección o de formación, sino que es la propia empresa usuaria quien demanda trabajadores o acciones formativas, por lo tanto, una barrera de salida del sector podría ser el dejar de ofrecer soluciones demandadas por los clientes.

En conclusión, en el sector del trabajo temporal existe una baja concentración, y una rivalidad elevada, que acompañada por el hecho de ser un sector maduro y tener un grado de diferenciación bajo, no favorece a las empresas que actualmente entran o ya están dentro del sector.

A continuación, se estudiará la amenaza de entrada de nuevos competidores, para ello vamos a analizar tres factores: barreras de entrada, dificultad de acceso a canales de distribución y la reacción esperada de las empresas ya instaladas en el sector.

²⁴ Disponible en www.elconfidencial.com/economia/2015-11-10/adecco-preve-una-de-las-mejores-campanas-de-navidad-con.850-000-contratos_1091351/

En primer lugar, se debe señalar que las empresas de trabajo temporal, contenidas en un sector con alta rivalidad y poca diferenciación en los servicios, tienen algunas barreras en la entrada. Las barreras que se observan son: el cumplimiento de limitaciones impuestas por los gobiernos para lograr ser una ETT, así como la necesidad de un capital inicial. Además, para las empresas de trabajo temporal la sectorialización y la especialización son dos puntos imprescindibles. Multitud de empresas de este tipo deciden realizar acciones de RR.HH a nivel regional, a nivel nacional e incluso a nivel local. También, muchas de ellas optan por ofrecer servicios a empresas de un sector en concreto, por ejemplo: al sector del metal o al sector agrícola.

En segundo lugar, se debe añadir que apenas existe dificultad de acceso a canales de distribución, ya que las empresas de este sector utilizan agentes (comerciales) que intermedian entre la empresa usuaria y la empresa de trabajo temporal.

Finalmente, la reacción esperada de las empresas que ya se encuentran en el sector hará difícil la entrada de nuevas, pues al ser un sector tan competitivo, la mayor parte de los clientes ya tendrán una empresa de trabajo temporal con la que negociar y, en el caso de que se introduzcan nuevas empresas, a éstas les costará más trabajo atraer clientes ya fidelizados por la competencia.

Otro factor a analizar es la amenaza de productos sustitutivos. Esta amenaza ya es un hecho en muchas empresas de servicios de selección y trabajo temporal. Hace tiempo que las empresas usuarias, a través de sus propios departamentos de RR.HH han ido desarrollando la capacidad de seleccionar y formar a sus propios empleados. Esto último, ha sido debido al desarrollo de herramientas propias de búsqueda de empleo como páginas web (LinkedIn, Infojobs, infoempleo...) o bolsas de empleo de las propias empresas, en las que el candidato puede ponerse en contacto directo con la empresa. Además, de que las empresas ya tengan sus propios medios de buscar candidatos, el trabajo de las ETT cada vez es menor debido al desarrollo de servicios públicos de empleo como el SEPE quienes actúan como empresas de trabajo gratuitas.

A continuación, se va a tratar el tema del poder negociador de los proveedores. Por lo general, en este tipo de empresas existen varios tipos de proveedores. Por una parte, están los que hacen posible la relación entre empresa y empleado, por ejemplo empresas de telecomunicación como: páginas de búsqueda de empleo, teléfonos, fax... y, por otro

lado, existen proveedores más relevantes, como es el caso de los servicios de orientación del Ayuntamiento, las Instituciones intermediarias sin ánimo de lucro, las bolsas de empleo (como puede ser el caso de Universa en la Universidad) u otras organizaciones que llevan el tema de acciones formativas. En el primer caso, el poder negociador de proveedores no es muy elevado pues se podría optar por buscar un sustituto, en cambio, en el segundo caso, el poder es más elevado y para resolver ese problema, las empresas deberían establecer relaciones estables con sus proveedores.

Finalmente, se va a analizar el poder negociador de los clientes. En este caso, se puede decir que los clientes son las empresas usuarias quienes demandan servicios a las empresas de trabajo temporal. Estos clientes, tienen un gran poder sobre dichas empresas ya que, si no están conformes con los costes del servicio, optarán por acudir a la competencia para pedir una rebaja.

Además, si la empresa usuaria necesita cubrir un gran número de vacantes, la empresa de trabajo temporal aceptará condiciones que en situación normal no toleraría para aumentar su volumen de facturación. Como podemos apreciar, el poder de la empresa usuaria sobre la de trabajo temporal es elevado.

7.3. Análisis DAFO

Habiendo ya realizado el análisis general y el específico del caso que nos ocupa, en este apartado se va a realizar un análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que existen para Faster E.T.T. Se deberá tener en cuenta, que habrá elementos analizados de Faster E.T.T que estarán relacionados con Faster Adec, ya que ésta última es la entidad que apoya a la de trabajo temporal con lo referente a formación.

Así pues, para cualquier empresa será importante realizar un análisis DAFO ya que le va a permitir tener una visión clara sobre cuales son puntos claves y también sus puntos débiles para de este modo, fomentarlos o superarlos. A continuación se presenta el análisis DAFO de Faster E.T.T.

Figura 4.4. Análisis DAFO Faster E.T.T

Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia (menor facturación y costes de gestión más bajos) • Competidores con alto prestigio y larga trayectoria. • En la parte formativa que lleva a cabo con Faster Adec, no lleva a cabo mismas metodologías que los competidores • Costes más elevados que competencia 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Empleados reticentes a contratos temporales. • Contrato temporal influye negativamente en la formación. • Empresas que ya tienen departamento de personal • Baja especialización sectores • Cambios en la normativa del mercado laboral. • Costes de servicio de las E.T.T elevados • Obligación legal del 1% de la masa salarial en formación inicial.
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en la gestión que permite disponer del colaborador en el momento que se necesite • Tecnología orientada a las personas para minimizar incidencias y cumplir con compromisos • Seguimiento y control del candidato en el puesto de trabajo. • Especialización en cada cliente y áreas de negocio • Coalición con Faster Adec para ofrecer formación avanzada. 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Auge de contratos temporales en época de crisis. • Entorno cambiante • Aparición de nuevas tecnologías como páginas de búsqueda de empleo o redes sociales para el reclutamiento y selección (infojobs, infoempleo, jobandtalent, LinkedIn)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las debilidades, se observa la fuerte competencia que otras empresas suponen para Faster E.T.T. Esta fuerte competencia queda reflejada en dos hechos, y estos son: que la facturación del grupo no sea tan elevada como se espera y que exista una inminente lucha por bajar los costes del servicio. Otra debilidad que se denota, es el prestigio y la larga trayectoria de los rivales del grupo. Muchas empresas de trabajo temporal como puede ser el caso de Adecco, tienen una fuerte imagen que ha sido consolidada a lo largo del tiempo, este hecho, lleva a que las empresas usuarias y los futuros empleados de éstas obtén por demandar sus servicios en lugar de los del grupo.

Además, la empresa con la ayuda de Faster Adec, lleva a cabo formación, sin embargo, durante esa formación no utiliza las mismas metodologías que sus rivales (por ejemplo, Adecco lleva a cabo outdoor), lo que supone una debilidad, pues sus clientes acudirán a la competencia para realizar ese tipo de acción formativa.

En segundo lugar, se van a analizar las amenazas encontradas en el estudio. Una de las amenazas que tienen las empresas de trabajo temporal es la baja especialización en sectores ya que deben cubrir puestos de trabajo de todo tipo y esto, no les permite especializarse en áreas concretas. Unido a lo anterior podemos señalar otra amenaza y es la existencia de departamentos de personal en las empresas, es decir, debido a que las empresas contratan a sus empleados mediante sus propios departamentos de personal los servicios de las ETT no son necesarios. Además, cada día menos personas demandan contratos temporales²⁵, pues dichos contratos no les ofrecen continuidad en el futuro de la empresa y puede afectarles en su formación, ya que cuanto menor duración tiene el contrato, menor inversión en formación de trabajadores es realizada por las empresas²⁶.

Otra amenaza existente en las E.T.T es que sus costes de gestión son elevados. Y por último, otra amenaza son los cambios normativos tanto del mercado laboral como de las empresas de trabajo temporal que influyen en las acciones de las empresas.

En tercer lugar, se podría decir que una de las fortalezas de Faster E.T.T. es la agilidad en la contratación. Este hecho permite que las empresas usuarias dispongan del colaborador en el momento que necesiten. Otra de las fortalezas del grupo es que realizan sus labores apoyándose en una tecnología orientada a las personas. Dicha tecnología permite minimizar incidencias y cumplir con compromisos de una manera más eficaz.

²⁵ “El tipo de contrato es una variable influyente sobre las decisiones de inversión en capital humano específico para los individuos de mayor permanencia en la empresa. En particular, los trabajadores temporales con más de 3 años de antigüedad tienen menos opciones de recibir formación específica que los permanentes”. (Caparros et. Al, 2004: Efectos de la temporalidad sobre la formación recibida durante el empleo).

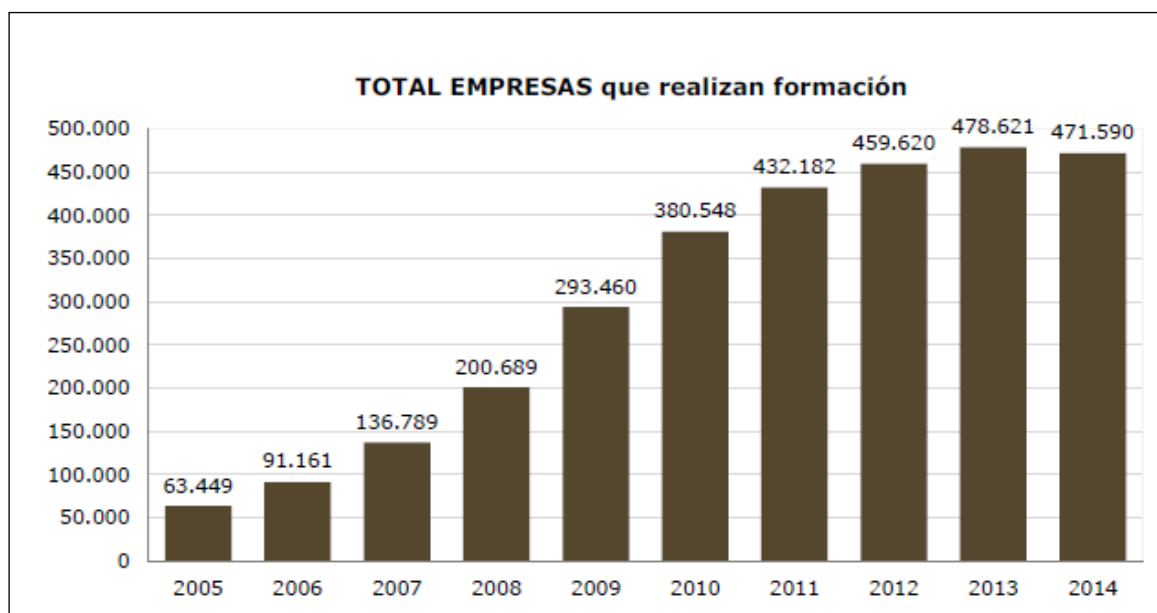
²⁶ “La escasa disposición de las ETTs a mejorar la formación de sus trabajadores cedidos ha de interpretarse en un contexto caracterizado por altas tasas de rotación de los trabajadores asignados a las empresas clientes” (Fernando Muñoz Bullón, 2004)

También, el grupo realiza un seguimiento y un control de cada candidato en su puesto de trabajo. Este hecho conlleva la fidelidad de la empresa usuaria así como la futura colaboración de dicho candidato en otras empresas. Asimismo, el grupo de recursos humanos Faster, realiza una especialización en cada cliente y áreas de negocio, logrando así una mayor fidelización. Finalmente, la filial del grupo Faster E.T.T se une a Faster Adec para llevar a cabo acciones formativas de un nivel más avanzado que las mínimas iniciales obligadas por ley.

En cuanto a las oportunidades son que debido a la actual crisis económica, las empresas usuarias optan por contrataciones de corta duración en lugar de contrataciones de larga duración lo que lleva a un mayor número de ventas en las empresas de trabajo temporal. Otra de las oportunidades es la aparición de nuevas aplicaciones para buscar empleo como consecuencia del auge de las tecnologías de la información y de la comunicación. Este auge ha producido la aparición de redes de contacto profesional como infojobs, infoempleo, jobandtalent o LinkedIn que permiten una búsqueda más rápida y eficaz de los candidatos.

Finalmente, otra de las oportunidades, ligada a Faster Adec y que se debe considerar también en el estudio de Faster E.T.T. pues llevan a cabo formación avanzada de manera conjunta, es la obtención de bonificaciones para la formación. La obtención de bonificaciones, se puso en marcha en 2004 y desde ese año se ha creado una tendencia alcista de acciones formativas, en total como se puede observar en *la figura 4.6. Total de empresas que realizan formación*, en 2013 y 2014 el número de empresas que realizaban formación ascendió a 478.621 y 471.490. Sin duda, estas bonificaciones representan otra oportunidad tanto para las empresas que aprovechando el crédito disponible querrán formar a sus empleados como para las empresas que lleven a cabo la formación pues verán incrementados sus planes formativos.

Figura 4.5. Total de empresas que realizan formación



Fuente: Balance de resultados de 2014 de la Fundación Tripartita

“La deducción del crédito es sin duda más una oportunidad que un motivo, los motivos que pueden llevar a las empresas a demandar formación deberían ser incrementar la productividad de los trabajadores y mejorar la empleabilidad. También podría haber algún otro motivo oculto como el tener satisfecho al personal, mediante la conversión del flujo de trabajo en formación y no en dinero. Esto último es más bien dedicado a directivos o mandos intermedios.” (representante de Selectiva E.T.T.)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo, se ha explicado la formación para el empleo como una política estratégica de Recursos Humanos. Además, se ha definido qué es formación, de qué modo afecta a los empleados y a las organizaciones, y qué papel tiene dicha formación en las empresas de trabajo temporal. Para este propósito, se ha analizado el grupo de empresas Faster, y más en concreto, su filial Faster E.T.T, que ofrece formación. Seguidamente, se le ha comparado con otras empresas del sector.

Tras el análisis se han obtenido a una serie de conclusiones que se presentan en las líneas siguientes:

- La formación es un elemento estratégico que permite no solo mejorar la productividad (y, por tanto la satisfacción laboral del empleado), sino también los resultados de las empresas, reportándoles una ventaja competitiva frente a los rivales. Además, la formación toma más relevancia si el contrato es temporal, ya que los trabajadores cambian constantemente de puesto de trabajo.
- La oferta de una formación más avanzada solo es común en empresas de trabajo temporal que ven apoyados sus servicios por un partner dedicado a la formación. Esto se debe a que la mayoría de empresas que se dedican únicamente al trabajo temporal solo invierten en formación la cantidad obligada por ley. Esto último podría estar justificado por la temporalidad de los contratos. En otras palabras, si el contrato del trabajador dura unos días, la empresa cliente no verá la rentabilidad en la inversión en formación. En cambio, si el contrato dura unos meses y después se cambia a fijo, sin duda existirá mayor probabilidad de formar al trabajador.
- El de las empresas de trabajo temporal es un sector maduro y con un elevado número de competidores con una larga trayectoria. Esto supone una debilidad para las empresas entrantes o las que tienen cuotas más bajas pero ya forman parte del mercado. Además, últimamente las filiales se unen para ofrecer un servicio de recursos humanos completo. Un ejemplo de esto es que la filial de formación Faster Adec complementa a Faster E.T.T, ayudándole en la oferta de formación que no es solo de tipo inicial.

- En los últimos años, muchas empresas clientes han optado por tener su propio departamento de recursos humanos, ya que han considerado que las empresas de trabajo temporal tienen un coste elevado, y que muchas de ellas no optan por la especialización.
- Asimismo, se podría destacar que el grupo Faster y, concretamente, Faster E.T.T, es una empresa que ofrece agilidad en la gestión dado que permite contratar a los empleados de una manera rápida. Además, las nuevas tecnologías con las que opera y el apoyo proveniente de la filial de formación Faster Adec le permite ofrecer a sus clientes un servicio más completo.

Por último, en los últimos años, debido a la crisis económica producida en el país, el número de contratos de trabajo temporal ha aumentado. Este hecho ha generado un crecimiento en los resultados de las empresas que se dedican al trabajo temporal.

Además, las E.T.Ts han ido adaptándose a los nuevos cambios producidos en la sociedad introduciendo en su gestión nuevas herramientas tecnológicas. Las nuevas herramientas han influido no solo en la selección de los trabajadores (ahora se puede contratar con la observación del perfil de los candidatos en redes sociales), sino que, también han permitido crear nuevas metodologías de formación. Muchas de éstas buscan ofrecer formación al empleado en un ambiente distendido, relacionándole con sus compañeros.

LIMITACIONES

Asimismo, durante el desarrollo del trabajo también han existido ciertas restricciones que han generado un cierto grado de dificultad:

- La legislación laboral y la formación para el empleo son temas complejos y cambiantes, pues dependen tanto de las políticas activas de empleo que las determinan, como de la situación cambiante de las organizaciones.
- A pesar de haber comparado el estudio del grupo Faster con otras dos empresas del sector, el análisis puede no ser representativo de todas las empresas.

CONTRIBUCIONES

Tal y como se ha comentado en la introducción, uno de los objetivos que tiene el trabajo es ofrecer información sobre formación a la sociedad. Se cree que se ha podido cumplir con el objetivo, ya que:

- El desarrollo de este trabajo ha servido a los empleados para que conozcan más a fondo qué tipos de formación existen y para qué sirven.
- Ha servido a las empresas de trabajo temporal (tanto al grupo Faster mediante Faster E.T.T. como a sus competidores), ya que a lo largo del trabajo se ha explicado cómo es la formación que lleva a cabo cada empresa, y más explícitamente cuáles son los pasos que Faster E.T.T junto con Faster Adec siguen para la formación.
- Ha podido ser de utilidad a los estudiantes o a cualquier persona interesada en el tema de la formación para el empleo.
- Y, también me ha sido de utilidad a mí para conocer la formación y para entender que dicha formación es clave para obtener ventajas competitivas.

FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO

En este último apartado, se pretende esbozar las perspectivas que tiene el análisis realizado en este trabajo en el futuro:

- El trabajo se podría complementar buscando más información sobre empresas de trabajo temporal diferentes a las nombradas a lo largo del trabajo. De este modo, podría realizarse una gran comparativa nacional.
- Se podría extender incluso realizando una comparativa entre distintos países, pues en este estudio solo se han analizado grupos de recursos humanos en España.
- Podría realizarse un análisis prolongado a lo largo del tiempo de las empresas. Esto posibilitaría ver cómo varían los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Editorial: KoganPage. Londres.
- CAPARROS ET. AL. (2009). *Análisis de la incidencia y duración de la formación laboral financiada por las empresas y trabajadores*. Cuadernos de Economía. Vol. 32, Núm 89, mayo-agosto 2009, págs. 083 a 112.
- CAPARROS ET. AL (2004). *Efectos de la temporalidad sobre la formación recibida durante el empleo*. Cuadernos de Economía. Vol. 27, págs. 051 a 074, 2004.
- COVEY, S. (1989). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Editorial Paidós
- DOLAN, S.L. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Editorial: McGraw Hill. Madrid.
- DOLAN, S.L. (2014). *La gestión de las personas y del talento: la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. Editorial: McGraw Hill. Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (2008) *Gestión de recursos humanos*. Editorial: Pearson Education. Madrid.
- GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, F. (2011). *El Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional*. Editorial Vértice.
- MÜNCHHAUSEN G.(2008). *El desarrollo de competencias mediante el aprendizaje durante el trabajo temporal*. Revista Europea de Formación profesional. Núm 45, págs 54 a 77.
- MUÑOZ BULLÓN, F. (2004). “*Empresas de Trabajo Temporal y Formación: la Reforma de 1994*”. Revista de Economía Aplicada. Número 34 (vol. XII), págs. 141 a 156.

WEBGRAFÍA

- AENOR. [sitio web]. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2016]. <Disponible en <http://www.aenor.es/>>

- ADECCO TRAINING. [sitio web]. [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2015]. <Disponible en <http://www.adeccotraining.com/default.aspx>>
- ALVAREZ, CARLOS. *Educastur*. “E-learning: ¿cómo afrontarán las empresas los retos en formación de empleados?”. [Fecha de consulta: 20 octubre 2015]. <Disponible en: http://www.educastur.princast.es/fp/hola/hola_bus/cursos/curso9/documentos/telenium_elearning_corporativo.pdf>.
- AREA MOREIRA, M. (2008) “Modelos formativos de E-Learning”, en ordenadores en el aula (Blogspot), [Fecha de publicación: 15 de septiembre] [Fecha de consulta: 15 de octubre de 2013] <Disponible en <http://ordenadoresenelaula.blogspot.com.es/2008/09/modelos-formativos-de-elearning.html>>
- AULA PLANETA. “Aprende a aplicar las nuevas metodologías educativas con el plan de formación de aula Planeta”. Fecha publicación: 13 de octubre de 2014. [Fecha de consulta: 20 noviembre 2015]. <Disponible en: <http://www.aulaplaneta.com/2014/10/13/novedades-aulaplaneta/aprende-aplicar-las-nuevas-metodologias-educativas-con-el-plan-de-formacion-de-aulaplaneta/>>
- AYANET. [sitio web]. [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2015]. <Disponible en <http://www.ayanet.es/recursos-humanos/formacion/formacion-especializada-a-medida/>>
- CECE. “OCDE y Gobierno preparan un informe sobre competencias” [artículo periódico digital]. Fecha de publicación: 15 de abril de 2015. [Fecha de consulta: 20 de octubre 2015]. <Disponible en: <http://www.cece.es/noticias/ocde-y-gobierno-preparan-un-informe-sobre-competencias.html>>
- CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ANDALUCIA. [sitio web]. [Fecha de consulta: 20 de octubre 2015]. <Disponible en: <http://infofpe.cea.es/fpe.php?section=c13>>
- DIARIO EXPANSIÓN. “Desempleo en España”. [artículo periódico digital]. Expansión: Datosmacro.com. [Fecha de consulta: 20 de mayo 2016]. <Disponible en: <http://www.datosmacro.com/paro/espana>>

- DIARIO INFORMACIÓN. “Dos de cada diez jóvenes en España ni estudia ni trabaja”. [artículo periódico digital]. EFE: Madrid. [Fecha de publicación: 22 de septiembre de 2015]. [Fecha de consulta: 20 de octubre 2015]. <Disponible en: <http://www.diarioinformacion.com/nacional/2015/09/22/diez-jovenes-espana-estudia-trabaja/1677389.html>>
- EL CONFIDENCIAL. “Adecco prevee una de las mejores campañas de navidad”. [Fecha de publicación: 10 de noviembre de 2015]. [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2016]. <Disponible en www.elconfidencial.com/economia/2015-11-10/adecco-preve-una-de-las-mejores-campanas-de-navidad-con.850-000-contratos_1091351/>
- EMPRENDENAUTA. “Las ETT triunfan en plena crisis”. [Fecha de publicación: 19 de agosto de 2014]. [Fecha de consulta: 20 noviembre 2015]. <Disponible en: <http://emprendenauta.com/las-ett-triunfan-en-plena-crisis/>>
- FASTER. [sitio web]. [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2015]. <Disponible en <http://faster.es/>>
- FRIESEN NORM. “Report: Defining Blended Learning” (en inglés). [Fecha publicación: Agosto de 2012]. [Fecha de consulta: 20 noviembre 2015]. <Disponible en: http://learningspaces.org/papers/Defining_Blended_Learning_NF.pdf>.
- FUNDACIÓN TRIPARTITA. [sitio web]. Fundación Tripartita para la formación en el empleo. [Fecha de consulta: el 20 de octubre de 2015]. <Disponible en <http://www.fundaciontripartita.org/Pages/default.aspx>>
- INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO. 2015. *Instituto Aragonés Empleo*. [sitio web]. INAEM. [Fecha de consulta: 15 de octubre 2015]. <Disponible en: <http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/OOAA/ch.InstitutoAragonesEmpleo.detalleInaem>>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2015. *Instituto Nacional de Estadística* [sitio web]. Madrid: INE. [Fecha de consulta: 15 de octubre 2015]. <Disponible en: <http://www.ine.es/>>
- INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES. (2015). *Ministerio de Educación, cultura y deporte*. [sitio web]. Madrid. [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2015]. <Disponible en: <http://www.educacion.gob.es/iceextranet/>>

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. (2015). Ministerio de Educación, Cultura y Deporte [sitio web]. Madrid. [Fecha de consulta: 15 de octubre de 2015]. <Disponible en: <http://www.educacion.gob.es/mecd/jsp/plantillaAncho.jsp?area=legislacion&id=1&contenido=/legislacion/htm/docfp.html>>
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2015). Ministerio de Empleo y Seguridad Social [sitio web]. Madrid. [Fecha de consulta: 15 de octubre de 2015]. <Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/index.htm>>
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2015). SEPE: Servicio Público de Empleo Estatal. [sitio web]. Madrid. [Fecha de consulta: 15 de octubre de 2015]. <Disponible en: http://www.sepe.es/contenidos/personas/formacion/certificados_de_profesionalidad/certificados_profesionalidad.html>
- PORTAL OFICIAL DE GAMIFICACIÓN. [Fecha de consulta: 14 de noviembre de 2015] < <http://www.gamificacion.com/que-es-la-gamificacion>>
- RANDSTAD. [sitio web]. [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2015]. <Disponible en <http://www.randstad.es/empresas/training>>
- REPUBLICA. “La OCDE alerta del elevado paro juvenil en España y de la caída de sus salarios”. [artículo periódico digital]. [Fecha de publicación: 22 de septiembre de 2015]. [Fecha de consulta: 20 de octubre 2015]. <Disponible en: <http://www.republica.com/2015/09/22/la-ocde-alerta-del-elevado-paro-juvenil-en-espana-y-de-la-caida-de-sus-salarios/>>
- SOSA, MÓNICA. “El Outdoor Training en el mundo empresarial”. [Monografías.com sitio web]. [Fecha de consulta: 15 de octubre de 2015]. <Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml>>
- UGT. [sitio web]. [Fecha de consulta: 10 de junio de 2016]. <Disponible en http://www.ugt.es/Publicaciones/2013_12_formacionparaeempleo.pdf>
- VERGARA, ENRIQUE (2015). «Historia del Coaching». Historia del Coaching. EVS. [Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2015].<Disponible en <http://coaching-evs.cl/noticias/view/8>>

LEGISLACIÓN

- España. *Ley Orgánica 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral*. BOE, de 10 de septiembre de 2015, núm. 217, p. 79779 a 79823.
- España. *Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa*. BOE, de 10 de diciembre de 2013, núm. 295, p. 97858 a 97921.
- España. *Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo*. BOE, de 30 de julio de 2011, núm. 182, p. 86766 a 86800.
- España. *Orden TAS/2307/2007, de 27 de julio, por la que se desarrolla parcialmente el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo en materia de formación de demanda y su financiación*. BOE, de 31 de julio de 2007, núm. 182, p. 33036 a 33049.
- España. *Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional*. BOE, de 20 de junio de 2002, núm. 147, p. 22437 a 22442.
- España. *Ley Orgánica 14/1994, de 1 de Junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal*. BOE, de 2 de junio de 1994, núm. 131, p. 17408 a 17412.
- España. *Ley Orgánica 1/1990, de 3 de Octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo*. BOE, de 4 de octubre de 1990, núm. 238, p. 28927 a 28942.